

KANDUNGAN

INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN) 1994

CITRA KARYA

**FALSAFAH, NILAI DAN ETIKA DALAM
PERKHIDMATAN AWAM**



Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)
Malaysia
1994

© Hakcipta Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), 1994.

Cetakan Pertama 1994

Cetakan Kedua 1996

Hakcipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian daripada kandungan buku ini dalam apa jua bentuk dan dengan apa cara pun sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanikal, rakaman atau lain-lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).

Perpustakaan Negara Malaysia Data-Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Citra karya : falsafah, nilai dan etika dalam perkhidmatan awam.

Bibliografi: ms. 147-148

ISBN 967-9933-42-3

1. Civil service ethics--Malaysia. 2. Civil service--Malaysia.

I. Institut Tadbiran Awam Negara.

354.595

Diterbitkan oleh

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Kuala Lumpur

Malaysia



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD,
IBU PEJABAT, KUALA LUMPUR
1996

KANDUNGAN

	Halaman
Prakata.....	ix
Pendahuluan.....	xi
1 Latar Belakang	1
2 Usaha Penerapan Nilai dan Etika Utama	11
3 Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam	55
4 Implikasi Nilai dan Etika Perkhidmatan Awam	101
5 Peranan Nilai dan Etika dalam Pembentukan Imej Perkhidmatan Awam	131
6 Kesimpulan dan Penutup	145
Bibliografi.....	147
Catatan Penerbit.....	149

Lampiran

Antara halaman 10 dan 11

* Kulit buku <i>Panduan Perkhidmatan Cemerlang</i> (1979);	i
* Pendahuluan buku <i>Panduan Perkhidmatan Cemerlang</i> oleh Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Abdullah Mohd. Salleh.....	ii
* Kulit buku <i>Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam</i> (1990).....	ix

* The three vices. Petikan daripada S.M. Naquib al-Attas, <i>Islam and Secularism</i>	x
* “Nilai, norma, sikap, etika dan moral”: penjelasan kepada konsep-konsep penting.....	xi

Antara halaman 54 dan 55

* Kulit buku <i>Tonggak Dua Belas</i>	xvii
* Poster <i>Tonggak Dua Belas</i>	xviii
* <i>Tonggak ke 5: Ketinggian Peribadi</i>	xix
* <i>Tonggak ke 6: Kekuatan Sifat Baik Hati</i>	xx
* Satu lagi Poster <i>Tonggak Dua Belas</i> - pemandangan alam di Malaysia.....	xxi
* <i>Kalender Tonggak Dua Belas 1993</i>	xxii
* Nilai dan etika dari sudut iman, ilmu, akhlak dan adab.....	xxiii

Antara halaman 100 dan 101

* <i>Kalender 1994 (Tonggak Dua Belas) dengan tema “Renung dan Fikir”</i>	xxxi
* Contoh kalender <i>Tonggak Dua Belas 1993: Kewajipan Menjalankan Tugas</i>	xxxii
* Contoh kalender 1994 - Renung dan Fikir: Gambar lebah.....	xxxiii
* Wasiat untuk Pemerintah yang Adil (petikan daripada <i>Sejarah Melayu</i>).....	xxxiv

* Ahmad Sarji: We must be intellectually rich (<i>Sunday Star</i> , 19.12.93).....	xxxv
---	------

Antara halaman 130 dan 131

* Kulit buku <i>Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service</i> (1993).....	xxxvii
* Tiga kartun daripada buku <i>Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service</i>	xxxviii
* Sistem Baru Penilaian Prestasi: Tanggungjawab Anda.....	xxxix
* Vision 2020: 9 strategic challenges.....	xxxix
* 2020 at a glance: the society.....	xxxix
* Nikmat Mencipta - Keindahan yang dikagumi: pandangan sebahagian daripada Masjid Cordoba, Sepanyol.....	xxxix
* Penyakit-penyakit hati dalam psikologi Islam (menurut pandangan Imam al-Ghazali).....	xxxix

Antara halaman 148 dan 149

* Piagam Pelanggan INTAN.....	xxxix
-------------------------------	-------

PRAKATA

Buku *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* disajikan kepada para penjawat awam khasnya dan kepada masyarakat Malaysia amnya dengan tujuan memberi kefahaman yang jelas tentang hasrat murni Perkhidmatan Awam Malaysia yang kini menghadapi pelbagai cabaran dan perubahan. Hasrat murni itu adalah suatu proses pembentukan perwatakan unggul Perkhidmatan Awam Malaysia yang bakal dikenali sebagai pemegang amanah dan pelaksana program pembangunan dalam peningkatan kualiti kehidupan rakyat. Kecemerlangan dalam pembangunan sosio-ekonomi dapat dilakukan oleh mana-mana negara yang mempunyai teknologi tinggi, namun begitu jikalau kualiti sumber manusianya tidak dibentuk melalui amalan nilai dan etika yang baik, lambat-laun tamadun yang telah dibangunkan itu akan hancur-lebur dihakis oleh perlakuan-perlakuan yang meruntuhkan.

Buku *Citra Karya*, selain merakamkan usaha-usaha penerapan nilai yang telah dilaksanakan oleh kerajaan selama ini, kini melanjutkan konsep dan mengadakan contoh-contoh nilai dan etika yang baik untuk penghayatan para penjawat awam. Penjawat-penjawat awam perlu tahu dan memahami benar-benar apa yang harus dipupuk di dalam diri mereka sebelum menjadi teladan dan pelaksana amanah rakyat. Bagi kita semua, matlamat pembangunan negara ini hendaklah sesuai dengan apa yang diamanahkan

oleh Allah S.W.T. kepada umat yang terbaik:

Kamu adalah umat yang paling baik yang dilahirkan untuk faedah manusia, menyuruh mengerjakan yang benar dan melarang membuat yang salah, serta beriman kepada Allah.

(Al-Quran 3:110)

Tugas umat yang terbaik itu jelas: menerima amanah untuk membentuk akhlak dan mewujudkan adab di kalangan anggota umat itu sendiri. Dengan ini maka jelaslah bahawa tugas kita semua adalah untuk memenuhi satu matlamat - yakni menunaikan tugas kita sebagai khalifah di bumi ini.

Dengan adanya buku *Citra Karya* yang diselenggarakan oleh INTAN ini diharapkan tidak ada lagi kekeliruan tentang nilai dan etika yang sepatutnya diamalkan. Saya yakin buku ini akan menjadi rujukan penting bagi setiap penjawat awam di negara ini. Semoga Allah S.W.T. memberkati usaha-usaha kita dalam meneraju negara ke arah kecemerlangan yang dicita-cita.

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid

Ketua Setiasuaha Negara

Malaysia

Mei 1994.

PENDAHULUAN

Saya dengan sukacitanya mengalu-alukan penulisan dan penerbitan buku *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. Terlebih dahulu saya ingin menjelaskan sedikit pengertian judul buku ini. *Citra* bererti imej, wajah atau bentuk yang boleh dilihat. *Karya* pula adalah sesuatu yang dihasilkan dari usaha kita, iaitu output. Dalam konteks perkhidmatan awam, karya yang dihasilkan adalah dalam dua bentuk, iaitu perkhidmatan dan barangan. Justeru itu *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* adalah mengenai imej perkhidmatan atau barangan yang dihasilkan oleh anggota perkhidmatan awam yang mencerminkan pengamalan nilai-nilai murni dan etika kerja yang didokong oleh perkhidmatan awam. Istilah *citra karya* yang dipakai di sini, bererti etika kerja yang menyeluruh, merangkumi aspek tata kelakuan dan nilai-nilai yang diamalkan dalam organisasi.

Buku *Citra Karya: Falsafah, Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* yang mengandungi enam bab ini pada hakikatnya terdiri daripada tiga buah buku. Buku pertama, yakni teks utamanya, memberikan huraian secara komprehensif tentang perlunya anggota perkhidmatan awam menghayati nilai-nilai yang murni serta mengamalkan etika kerja yang berlandaskan nilai-nilai tersebut. Anggota perkhidmatan awam memikul satu tanggungjawab yang amat besar yang seharusnya dilaksanakan dengan

penuh amanah demi memelihara dan mempertahankan kepentingan rakyat dan negara, yang pada akhirnya akan menyumbang kepada pembangunan peradaban bangsa dan negara. Perkara ini ditegaskan di dalam bab 1.

Menyedari akan keperluan ini, Kerajaan telah melaksanakan berbagai usaha dalam bentuk program, dasar, kempen, bahan-bahan penerbitan, latihan-latihan, arahan-arahan dan sebagainya semenjak tahun 1979 sehinggalah sekarang untuk mencapai matlamat tersebut. Usaha-usaha tersebut telah dibincangkan di dalam bab 2.

Berasaskan usaha-usaha tersebut, beberapa nilai utama telah dikenalpasti supaya diberi penekanan yang lebih. Nilai-nilai tersebut telah dibahagikan kepada enam kelompok, iaitu pertama, **Nilai-nilai Peribadi Asas**; kedua, **Nilai-nilai yang Mengutamakan Pelanggan**; ketiga, **Nilai-nilai Kepimpinan**; keempat, **Nilai-nilai Profesionalisme**; kelima, **Nilai-nilai Produktiviti dan Kualiti**; dan keenam, **Nilai-nilai Keagamaan**. Di dalam bab 3, nilai-nilai tersebut telah dihuraikan berserta dengan contoh-contoh penghayatan nilai-nilai berkenaan melalui nukilan kisah dan teladan.

Bab 4 buku ini seterusnya meninjau implikasi usaha-usaha penerapan nilai dan etika dalam perkhidmatan awam dengan mengambil lima program utama untuk dijadikan bahan perbincangan. Program-program tersebut ialah **Dasar Pandang Ke Timur**, **Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran**, **Program Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh**, **Program Latihan dan Penulisan buku-buku *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* dan *Tonggak Dua Belas: Penerapan Nilai, Norma dan Etika Perkhidmatan***.

Penghayatan nilai-nilai tersebut serta etika kerja yang baik dengan sendirinya dapat membentuk *Citra Karya* atau imej output anggota perkhidmatan awam keseluruhannya. Perkara ini dibincangkan di dalam bab 5.

Buku kedua kepada buku ini memaparkan gambar-gambar serta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan usaha penerapan nilai dan etika, seperti gambar kulit buku-buku *Panduan Perkhidmatan Cemerlang* (1979), *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* (1990), *Tonggak Dua Belas: Penerapan Nilai, Norma dan Etika Perkhidmatan* (1993), *Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service* (1993), ilustrasi mengenai Wawasan 2020, dan dokumen-dokumen seperti "Pendahuluan" kepada buku *Panduan Perkhidmatan Cemerlang*, *The Three Vices* - petikan daripada buku *Islam and Secularism*, karya Syed Muhammad Naquib al-Attas, *Wasiat untuk Pemerintah Yang Adil*, *Penyakit-penyakit hati dalam psikologi Islam* (menurut pandangan Imam al-Ghazali). Buku teks ini juga mengandungi penjelasan tentang beberapa konsep yang berkaitan dengan nilai, norma, sikap, etika dan moral, berserta penjelasan tentang nilai dan etika dari sudut iman, ilmu, akhlak dan adab. Dengan penjelasan yang diberikan, diharap tidak akan timbul lagi kekeliruan tentang maksud sebenar konsep-konsep yang sering digunakan apabila membicarakan tentang nilai dan etika.

Buku ketiga pula merupakan petikan-petikan dan kutipan kata-kata bestari mengenai nilai dan etika untuk dijadikan panduan dan iktibar oleh anggota perkhidmatan awam. Petikan-petikan tersebut diambil daripada berbagai sumber seperti al-Qur'an, al-Hadith, kata-kata hikmat dan ungkapan para ulama, sarjana, ilmuan, ahli-ahli fikir, tokoh-tokoh pemimpin dunia dan tempatan, serta pemimpin-pemimpin perkhidmatan awam seperti Ketua Setiausaha Negara dan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam.

Jadi pada hakikatnya buku ini terdiri daripada tiga buah buku, dengan teks utamanya sebagai buku induk. Oleh itu buku ini bolehlah dianggap sebagai buku rujukan penting tentang nilai dan etika kerana kandungannya merangkumi semua perkara yang berkaitan dengan aspek nilai dan etika

dalam perkhidmatan awam, di mana sebahagian besarnya pernah disiarkan di dalam buku-buku yang telah diterbitkan sebelum ini. Buku ini akan dijadikan bahan rujukan utama bagi kursus-kursus induksi serta kursus-kursus untuk tujuan kenaikan pangkat bagi menggantikan buku *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* yang tidak diterbitkan lagi.

Akhir kata, INTAN ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara kerana sentiasa menjadi sumber cetusan ilham kepada pegawai-pegawai INTAN untuk menghasilkan buku ini. Saya juga ingin merakamkan terima kasih kepada pegawai-pegawai INTAN yang terlibat di dalam menyediakan buku ini. Semoga buku ini memberi manfaat kepada setiap anggota perkhidmatan awam.

Dr. Mohd. Rais bin Abdul Karim

Pengarah,

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)

Malaysia

Mei 1994.

LATAR BELAKANG

Memelihara Kewibawaan Perkhidmatan Awam

Di Malaysia, perkhidmatan awam merupakan satu institusi yang utama dan penting kerana ia dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan segala dasar dan peraturan kerajaan bagi pembangunan rakyat dan negara. Bagi melicinkan pelaksanaan tanggungjawab tersebut, perkhidmatan awam diperuntukkan dengan pelbagai kuasa serta sumber seperti kewangan, kakitangan dan teknologi. Justeru itu Perkhidmatan Awam Malaysia adalah pemegang amanah untuk mempertingkatkan kualiti kehidupan rakyat dan memesatkan lagi pembangunan

negara. Tugas memajukan rakyat dan negara melibatkan pelbagai aktiviti, antaranya ialah memberi perkhidmatan kepada rakyat, merangka dan melaksanakan segala dasar, program dan projek pembangunan, menguatkuasakan pelbagai undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan oleh kerajaan dan lain-lain. Rakyat dan negara menaruh harapan yang tinggi terhadap perkhidmatan awam untuk memandu negara ini ke tahap pembangunan yang lebih tinggi. Kejayaan usaha-usaha pembangunan negara bergantung kepada kecekapan perkhidmatan awam. Sekiranya perkhidmatan awam cekap, usaha-usaha yang dilaksanakan akan menepati matlamat. Jika sebaliknya, maka

Kata Dikota Janji Ditepati

*Wahai orang-orang yang beriman!
Mengapa kamu memperkatakan apa
yang kamu tidak melakukannya? Amat
besar kebenciannya di sisi Allah - kamu
memperkatakan sesuatu yang kamu tidak
melakukannya! (Al-Quran, 61: 2-3)*

*Wahai orang-orang yang beriman!
Hendaklah kamu menjadi orang-orang
yang sentiasa menegakkan keadilan, lagi
menjadi saksi (yang menerangkan
kebenaran) kerana Allah, sekalipun
terhadap diri kamu sendiri, atau ibu*

bukan hanya akan menjejaskan proses pembangunan, merugikan wang rakyat dan negara, tetapi juga akan mencemarkan nama baik negara di peringkat antarabangsa. Oleh itu perkhidmatan awam haruslah melaksanakan tugasnya dengan amanah, bersih, cekap dan berkualiti supaya kewibawaan dan integritinya sebagai pemegang amanah rakyat dan negara terus terpelihara dan diyakini.

Tata kelakuan anggota perkhidmatan awam haruslah sejajar dengan segala peraturan yang telah digubal bagi memastikan mereka pada setiap masa mempamerkan tahap kredibiliti yang tinggi. Segala bentuk peri laku anggota perkhidmatan awam yang bertentangan dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan seperti menerima rasuah serta sogokan, menyeleweng, menyalahgunakan kuasa, cuai, lembap, membazir, bersikap sambil lewa, acuh tak acuh dalam melayani kehendak dan permintaan rakyat serta tidak komited terhadap kerja perlu dibanteras dan dicegah daripada terus berleluasa. Gejala-gejala negatif ini adalah ibarat kuman barah yang boleh melumpuhkan seluruh jentera kerajaan sekiranya terus dibiarkan merebak tanpa usaha-usaha pencegahan yang berkesan. Sekiranya gejala-gejala negatif berleluasa dalam perkhidmatan awam, masa depan negara akan menjadi gelap dan hasrat untuk merealisasikan Wawasan 2020 tidak akan tercapai. Oleh itu sekiranya Malaysia ingin terus maju dan muncul sebagai sebuah negara yang maju dan disegani oleh dunia, perkhidmatan awam sebagai tulang belakang kerajaan dalam usaha pembinaan bangsa dan negara, haruslah berketrampilan dan cemerlang. Berasaskan falsafah ini, Perkhidmatan Awam Malaysia telah menerokai pelbagai reformasi serta pembaharuan ke arah mewujudkan satu perkhidmatan awam yang benar-benar unggul.

bapa dan kaum kerabat kamu. Kalaulah orang (yang didakwa) itu kaya atau miskin (maka janganlah kamu terhalang daripada menjadi saksi yang memperkatakan kebenaran disebabkan kamu bertimbang rasa), kerana Allah lebih bertimbang rasa kepada keduanya. Oleh itu janganlah kamu turutkan hawa nafsu supaya kamu tidak menyeleweng dari keadilan. Dan jika kamu memutarbalikkan keterangan ataupun enggan (daripada menjadi saksi), maka sesungguhnya Allah sentiasa mengetahui dengan mendalam akan apa yang kamu lakukan. (Al-Quran, 4: 135)

Ke Arah Perkhidmatan Awam Yang Unggul

Beberapa kajian serta pemerhatian akan kejayaan yang dicapai sama ada di peringkat individu, masyarakat, organisasi, bangsa dan negara menunjukkan bahawa wujud hubung kait di antara kecemerlangan dan pengamalan etika yang baik yang menjamin kejayaan. Ada negara yang kaya dari segi sumber alam terus mundur dan miskin: manakala ada pula negara yang tidak memiliki sumber asli seperti Jepun, Korea Selatan dan Singapura terus maju dengan pesatnya. Faktor penting yang menyumbang kepada pencapaian tahap pembangunan ekonomi yang pesat ialah kualiti sumber manusia, iaitu para pekerja. Mereka mengamalkan etika yang berlandaskan nilai-nilai baik seperti rajin, tekun, berdisiplin, amanah, berpandangan jauh, sedia menghadapi risiko dan rintangan, tidak mengharap kejayaan dengan cara mudah, taat kepada ketua dan sebagainya. Di negara ini juga, perbezaan tahap pencapaian dan kemajuan oleh kaum Melayu dan Cina masih jelas kelihatan. Prestasi kaum Melayu berbanding dengan kaum Cina masih belum dapat dibanggakan

dalam bidang ekonomi, khususnya dalam bidang perniagaan dan perdagangan. Faktor utama yang menghalang kemajuan kaum Melayu ialah sikap dan etika kerja yang lebih suka bergantung kepada kerajaan, tidak mahu berusaha lebih gigih, tidak tahan menghadapi cabaran, ingin mendapat faedah dan keuntungan tanpa berusaha dan amalan-amalan negatif yang lain yang tidak menguntungkan.

Tinjauan akan sejarah kegemilangan tamadun dunia seperti tamadun Parsi, Rom, Yunani dan tamadun Islam menunjukkan bahawa kecemerlangan dicapai disebabkan, antara lain, oleh pengamalan nilai-nilai yang

Tidak Amanah Adalah Satu Tanda Munafik

Ada empat perkara, sesiapa yang melakukannya maka ia adalah seorang munafik yang tulen. Sesiapa yang melakukan satu daripada empat perkara itu, maka ia mempunyai salah satu daripada sifat munafik, hingga dia meninggalkannya. (Empat sifat itu ialah) apabila dipercayai ia khianat, apabila berbicara ia dusta, apabila berjanji ia mungkir dan apabila bertengkar ia mengenyikan kebenaran (menegakkan benang basah). (Hadith Riwayat Ahmad)

baik seperti tekun, amanah, berani, berdisiplin dan kuat bekerja. Sejarah tanah air tentang Kerajaan Melaka pada abad ke-15, sebagai sebuah kerajaan yang gemilang dan agung di Asia Tenggara dan terkenal sebagai entreport di seluruh dunia pada masa itu turut menyingkap bahawa kegemilangan Melaka itu disebabkan wujudnya tokoh-tokoh pentadbir terutamanya Tun Perak sebagai Bendahara, yang memiliki ciri-ciri keunggulan peribadi seperti amanah, rela berkorban, adil, pencinta agama, berilmu dan cekap meskipun tidak berpendidikan tinggi. Tun Perak, ketua pentadbir Kerajaan Melaka dikenali sebagai seorang yang berilmu, sangat dihormati, bijaksana dan adil. Sultan Alauddin Riayat Shah yang memerintah semasa kegemilangan Kerajaan Melaka pula adalah seorang raja yang kaya, adil, pemurah, pencinta agama dan berilmu. *Sejarah Melayu* telah menceritakan tentang baginda yang telah meronda pada waktu malam untuk melihat sendiri keadaan negeri Melaka semasa kecurian menjadi-jadi. Baginda sendiri berjaya membunuh beberapa orang pencuri. (*Malaysia Kita*. Institut Tadbiran Awam Negara, 1990: 107).

Pengamalan etika yang baik terbukti dapat menyumbang kepada kecemerlangan bangsa dan negara, begitu juga sebaliknya. Kemusnahan sesuatu bangsa atau negara adalah berpunca daripada kereputan akhlak para pentadbir dan penguasa. Runtuhnya tamadun Islam yang bertapak di Andalusia, di India dan di Turki selama ratusan tahun berpunca, antara lain, daripada gaya hidup golongan penguasa yang mementingkan kemewahan, keseronokan dan kekuasaan. Kejatuhan Kerajaan Melaka selepas kematian Tun Perak antara lain disebabkan oleh kemerosotan akhlak pegawai-pegawai. Sultan Mahmud, yang mengganti ayahandanya Sultan Alauddin Riayat Shah, adalah seorang raja yang zalim,

Penerapan Nilai-Nilai Islam

Bagi menjayakan pentadbiran kerajaan, nilai-nilai Islam yang diutamakan boleh diamalkan oleh semua rakyat Malaysia, sama ada mereka Islam atau bukan Islam. Nilai-nilai yang diutamakan untuk pentadbiran yang boleh diterima oleh orang Islam dan bukan Islam ialah amanah, kejujuran, bertanggungjawab, rajin, ikhlas, tertib, disiplin, mengutamakan masyarakat lebih daripada diri sendiri, sanggup berkorban, tidak tamak, berpandangan jauh, bermoral dan berkelakuan baik

suka berfoya-foya, berpelesenan, tidak menghiraukan ilmu agama, tidak adil dan tidak bertimbang rasa. Bendahara yang menggantikan Tun Perak, iaitu Tun Perpatih Putih adalah seorang yang boros, dan kemudiannya Tun Muthahir pula mementingkan mencari laba dan kemewahan, memperagakan kekayaan, sombong dan tidak menghiraukan tanggungjawab terhadap rakyat. Akhirnya Melaka jatuh ke tangan Portugis. Rentetan peristiwa di atas memperlihatkan bagaimana nilai dan etika memainkan peranan yang kritikal dalam menentukan kecemerlangan dan kemunduran sesuatu bangsa dan negara.

Justeru itu, pembentukan para pekerja yang berkualiti adalah amat penting dalam proses peningkatan tahap kemajuan sesebuah negara. Pekerja yang berkualiti dianggap sebagai salah satu keperluan dan prasyarat bagi sesebuah negara mencapai pembangunan yang lebih berkekalan. Dalam konteks Perkhidmatan Awam Malaysia, usaha-usaha ke arah mewujudkan sebuah perkhidmatan awam yang benar-benar berketrampilan dan berwibawa bergantung kepada kualiti para anggotanya. Sesebuah organisasi harus mewujudkan pekerja yang berkualiti bagi

dan lain-lain lagi.

.... Nilai-nilai Islam yang hendak diterapkan ialah nilai-nilai yang akan berjaya mendirikan sebuah kerajaan yang cekap dan berkemampuan mentadbir secara yang berkesan dari segi keamanan, keselamatan dan pembangunan yang mampu menyaingi pemerintahan-pemerintahan lain. Pemerintahan yang betul-betul menerap nilai-nilai Islam tetap akan berjaya. Tetapi jikalau tafsiran berkenaan dengan nilai-nilai Islam adalah sempit atau tidak tepat dan dengan itu pentadbiran gagal, maka

menghasilkan barangan atau perkhidmatan yang berkualiti. Hubung kait di antara pekerja berkualiti dan output yang berkualiti telah disimpulkan dengan tepat sekali dalam ungkapan, **"Quality good/service begins with a quality man."** Yang Berbahagia Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji, Ketua Setiausaha Negara, turut menegaskan tentang hakikat ini dengan menyatakan bahawa, **"We must build people first before product or service."** (*Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*. Institut Tadbiran Awam Negara. 1991: 49). Masaaki Imai pula menyatakan, **"In Total Quality Control (TQC) the first and foremost concern is with the quality of the**

people. A company that is able to build quality into its people is already halfway towards producing quality products. The three building blocks of business are hardware, software and humanware. TQC starts with humanware. Only after the humanware is squarely in place should the hardware and the software aspects be considered.” (*Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. Singapore: McGraw-Hill Inc., 1991: 45). Peribahasa Cina juga menyatakan, “If you want one year of success, grow grains; if you want two years of success, grow trees, and if you want 100 years of prosperity, grow men.”

Apakah Ciri-ciri Penjawat Awam Yang Berkualiti?

Penjawat awam yang berkualiti harus memiliki dua aspek keunggulan, iaitu yang pertama ialah keunggulan peribadi yang dizahirkan melalui sikap, pemikiran dan peri laku yang berasaskan nilai-nilai seperti amanah, jujur, tekun, dedikasi, bertanggungjawab, berani, tegas, adil, berbudi mulia, bersopan santun, pemaaf dan merendah diri; dan yang kedua ialah *professional competency* yakni memiliki tahap profesionalisme yang tinggi, iaitu cekap, mahir, berilmu, intelektual, produktif, *result-oriented*, inovatif, berwawasan, pintar dan kreatif. Telah terbukti bahawa ketinggian tahap profesionalisme sahaja tidak memadai untuk membentuk pekerja-pekerja yang benar-benar berkualiti. Banyak kes penyelewengan, penyalahgunaan kuasa, rasuah dan sogokan, pecah amanah serta lain-lain bentuk perlakuan yang melanggar etika telah dilakukan oleh golongan profesional serta individu yang berkelulusan tinggi, berkedudukan selesa, mahir serta pakar dalam

yang salah bukan agama Islam tetapi mereka yang membuat tafsiran yang salah.

Sebaliknya jika pentadbiran yang menerapkan nilai Islam berjaya maka Islam dan orang Islam akan dihormati dan dengan itu banyaklah nikmat yang akan diperolehi oleh semua pihak.

Inilah yang dimaksudkan dengan penerapan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran negara Malaysia dan inilah tujuannya. [Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia, dalam *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. INTAN, 1991: 7, 13].

bidang masing-masing. Contohnya terdapat akauntan yang menipu dalam menyediakan penyata kira-kira semata-mata untuk mengelak daripada membayar cukai; eksekutif bank mempergunakan kemahirannya dalam bidang komputer untuk memindahkan wang kepunyaan bank ke dalam akaun peribadinya secara amat canggih dan sukar dikesan; peguam yang mengambil kesempatan daripada kejahilan pelanggannya; jurutera yang mengamalkan rasuah; ahli perniagaan yang menyogok wang untuk mendapatkan sesuatu tender; pegawai kerajaan yang meluluskan sesuatu permohonan kepada syarikat tempat ahli keluarganya menjadi rakan kongsi; dan banyak lagi contoh yang lain. Selain itu terdapat juga golongan yang diberi kuasa untuk membanteras sesuatu jenayah turut terbabit melakukan jenayah berkenaan. Sebagai contoh, pegawai polis dari Bahagian Anti Narkotik terbabit dalam kegiatan mengedar dadah; anggota polis yang melindungi sindiket-sindiket pelacuran; pegawai penjara yang memberikan layanan istimewa kepada banduan yang tertentu, dan sebagainya. Kepakaran, ilmu, pangkat dan kuasa telah disalahgunakan semata-mata untuk meraih sebanyak mungkin keuntungan peribadi, di samping mengabaikan

amanah dan tanggungjawab sosial kepada rakyat dan negara.

Etika Kerja Dalam Perkhidmatan Awam

Dari segi definisinya, etika kerja adalah prinsip-prinsip moral yang ditetapkan oleh sesebuah organisasi bagi mengawal tingkah laku pekerja atau ahli organisasi tersebut. Etika ini adalah satu bentuk kawalan bagi memastikan perlakuan pekerja sentiasa selaras dengan sistem nilai organisasi berkenaan. Melalui prinsip-prinsip yang dinyatakan di dalam etika kerja, seseorang akan dapat mengetahui perbuatan-perbuatan yang dilarang dan

Banyak faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan perbuatan yang tidak beretika. Perbuatan-perbuatan atau tingkah laku yang tidak beretika adalah seperti yang berikut:

- (a) Perbuatan yang melanggar undang-undang/peraturan-peraturan dan boleh dikenakan hukuman;
- (b) Perbuatan yang bercanggah dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang diamalkan oleh masyarakat; dan

- (c) Perbuatan yang dilakukan bukan atas tujuan awam, sebaliknya disebabkan oleh tekanan-tekanan seperti kepentingan kekeluargaan, agama atau suku kaum.

Salah satu sebab yang mendorong seseorang melakukan perbuatan-perbuatan yang tidak beretika ialah godaan nafsu yang inginkan kehidupan yang mewah yang pada hakikatnya di luar kemampuan sebenar. Mereka, terutamanya yang diberi pelbagai kuasa dan yang mengurus wang dan harta awam, yang tidak dilengkapi dengan ilmu serta kemahiran melawan serta menundukkan runtunan nafsu sedemikian akan mendapati terlalu sukar untuk menahan diri daripada terperangkap dengan perbuatan yang tidak beretika seperti menerima rasuah, menyeleweng dan menggunakan kuasa dan kedudukan untuk memperolehi faedah dan keuntungan peribadi yang banyak bagi membiayai gaya hidup mewah. Hanya golongan yang memiliki keunggulan peribadi yang kental dengan nilai-nilai seperti amanah, jujur dan ketakwaan, yang tidak mudah tunduk kepada runtunan nafsu, rasa tamak dan haloba dan lain-lain godaan syaitan yang sememangnya memandu manusia ke arah keburukan. Ucapan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam di Majlis Perasmian Kursus Diploma Pengurusan Awam di INTAN pada 3 Ogos 1988 menegaskan perkara ini. Antara lain, beliau menyatakan, "...Pada saya asas utama untuk mencapai sikap yang positif, akhlak yang mulia serta peribadi yang terpuji bergantung semata-mata kepada satu hakikat unggul iaitu keinsafan diri berlandaskan ketakwaan kepada Tuhan. Cuma dengan adanya perwatakan yang berasaskan keimanan yang kukuh dan jitu dapat kita

perbuatan-perbuatan yang digalakkan oleh organisasi berkenaan. Pada umumnya etika kerja dibentuk berdasarkan nilai-nilai universal yang kemudiannya disesuaikan dengan lunas-lunas undang-undang negara, sistem nilai masyarakat setempat dan peraturan-peraturan tertentu yang ditetapkan oleh organisasi.

Bagi Perkhidmatan Awam, etika kerja adalah unsur yang sangat mustahak untuk dititikberatkan kerana setiap kakitangan kerajaan perlu memiliki tingkah laku yang sempurna seperti yang dikehendaki oleh

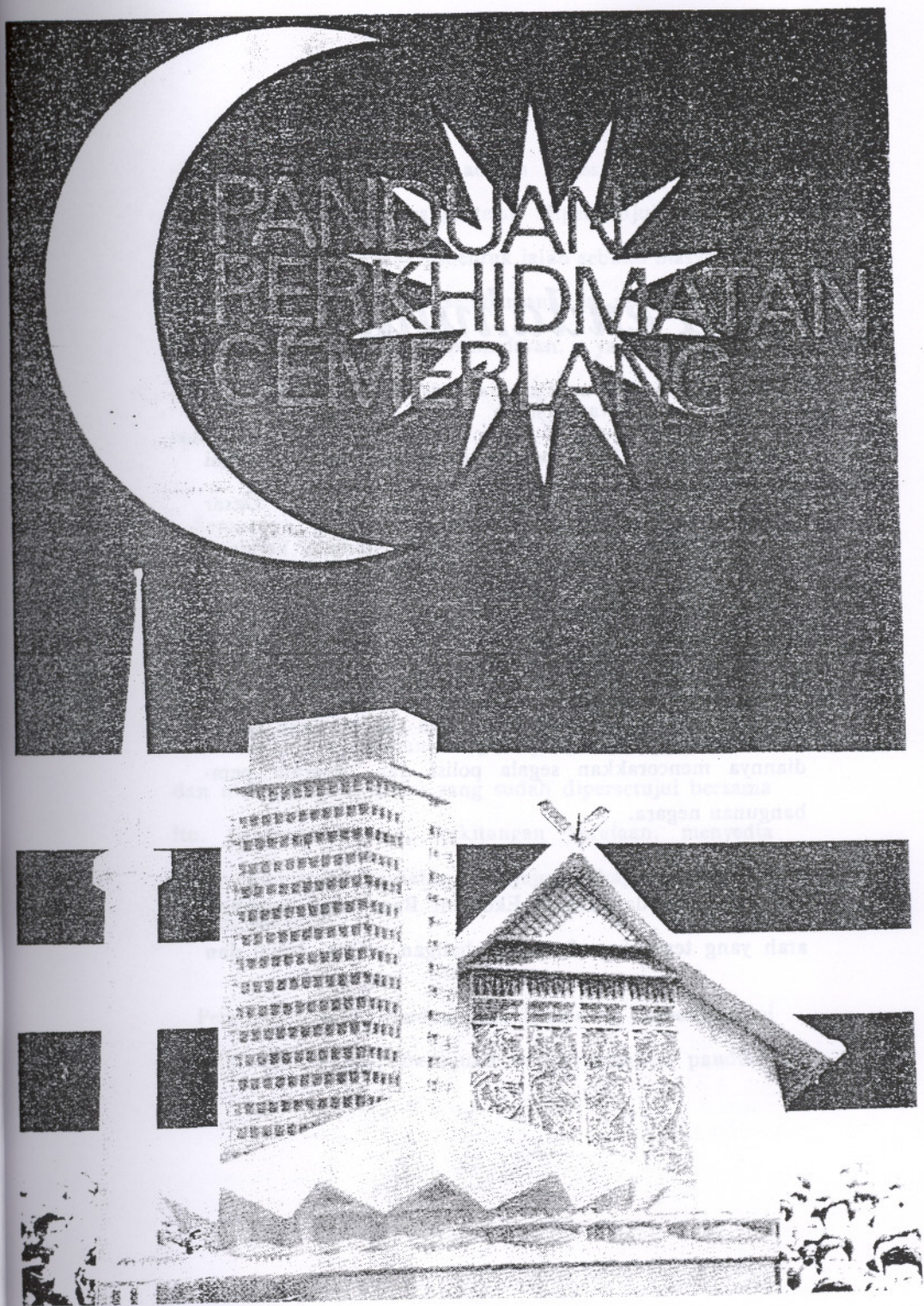
melindungi diri daripada rasukan melakukan kejahatan serta serba bentuk penyelewengan.” (*Kecemerlangan Pentadbiran Dasar Dan Amalan Dalam Islam*. Institut Tadbiran Awam Negara, 1990: 33).

Dalam Seminar Etika Pengurusan yang diadakan pada bulan April 1990, Ketua Polis Negara berpendapat, “If man follows the commandments of God he can’t go wrong. Too many people with authority such as directors, managers, lawyers and others have let the basic religious truth out of their sight. That’s our trouble.” Ketua Setiausaha Negara semasa membentangkan kertas kerja di Seminar yang sama menegaskan bahawa, “...the only truly reliable means to overcome the little temptations—and the big ones that inevitably follow—is to base one’s life on the moral authority of a historically tested religious faith, with all that such commitment implies.” Dalam kajian tentang “The Study of Managerial Values in the Malaysian Civil Service” yang dilakukan oleh INTAN pada tahun 1993 didapati bahawa kebanyakan pegawai kerajaan mempercayai bahawa nilai yang sangat penting untuk diterapkan demi kejayaan perkhidmatan

masyarakat. Di samping itu mereka perlu berpegang teguh kepada sikap-sikap yang positif, berdisiplin, berintegriti, bertanggungjawab dan sebagainya. [Tan Sri Dato’ Seri Ahmad Sarji Abdul Hamid, *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*. INTAN, 1991: 145-147. Kutipan seterusnya akan dirujuk sebagai *Koleksi Ucapan KSN 1991/1992/1993*, untuk koleksi-koleksi ucapan beliau *Kemajuan Pentadbiran Awam Malaysia*. INTAN, 1992; *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. INTAN, 1993].

awam ialah *Belief in God*. (*Report on The Study Of Managerial Values*. INTAN, 1993). Keimanan sahaja (mempercayai Tuhan) tidak mencukupi; ia harus dibuktikan dengan rasa takut kepada Tuhan (*Fear of God*), iaitu takut untuk melakukan perkara-perkara yang ditegah dan dicela oleh Allah. Dalam perjalanan menuju ke tahap kemajuan dan pembangunan yang lebih pesat, terutamanya menjelang tahun 2020, cabaran-cabaran serta unsur-unsur yang akan menggugat keutuhan nilai-nilai murni akan bertambah hebat. Perkhidmatan awam sebagai agen *social engineering* yang utama sesungguhnya menghadapi cabaran yang sungguh berat

dalam memastikan anggotanya benar-benar memiliki ketinggian peribadi dan memiliki tahap profesionalisme yang tinggi.



Kulit buku *Panduan Perkhidmatan Cemerlang* (1979)

Pendahuluan

Beberapa peristiwa penting selepas merdeka—seperti peristiwa 13 Mei 1969, pembentukan Rukunegara sebagai falsafah negara, perumusan dan pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru—memerlukan setiap kakitangan kerajaan Malaysia memikirkan semula peranan mereka dalam pembangunan negara. Pada asasnya, satu tahap baru telah bermula dalam sejarah Malaysia selepas kejadian 13 Mei itu apabila satu kesedaran baru telah timbul, yang kemudiannya mencorakkan segala polisi dan program pembangunan negara.

Rukunegara dan Dasar Ekonomi Baru telah memberi arah yang tepat kepada perkembangan politik, sosial dan

Pendahuluan buku *Panduan Perkhidmatan Cemerlang* oleh Ketua Setiausaha Negara,
Tan Sri Abdullah Mohd. Salleh

ekonomi. Kedua-duanya adalah asas pembentukan masyarakat Malaysia yang telah dipersetujui bersama. Masyarakat yang hendak dibentuk ialah sebuah masyarakat yang bersatu padu dan bersefahaman, taat setia, terhindar dari kemiskinan dan penindasan, yang bermoral, mempunyai satu kebudayaan kebangsaan dan mempunyai satu bahasa kebangsaan.

Semuanya ini hanya dapat dicapai dengan suatu penyusunan semula masyarakat yang pada akhirnya akan menghapuskan perbezaan kaum mengikut kekuasaan ekonomi dan pemilikan kekayaan. Ini semua merupakan cabaran yang mahabesar kepada seluruh rakyat, terutama sekali kepada kakitangan kerajaan yang akan menjalankan dan melaksanakan polisi yang sudah dipersetujui bersama itu. Sanggupkah kita, kakitangan kerajaan, menyediakan dan memberi perkhidmatan yang **jujur, cekap dan berkesan** kepada rakyat?

Penerbitan buku **Panduan Perkhidmatan Cemerlang** ini adalah, antara lain, bertujuan untuk memberi panduan

bagaimana perkhidmatan yang **jujur, cekap dan berkesan** itu dapat dicapai dan ditingkatkan dari semasa ke semasa. Buku ini hendaklah dibaca dengan teliti, difahami, dan difikirkan. Yang lebih penting, anjuran dan peringatan yang baik di dalamnya hendaklah **diamalkan**.

Manusia sememangnya mempunyai kecenderungan untuk membuat kebaikan. Yang biasanya mendorong mereka melakukan kejahatan ialah contoh yang buruk, nafsu tamak, sikap mementingkan diri sendiri, serta iman yang lemah. Latihan ikhtisas dan lain-lain latihan untuk memperbaiki mutu pekerjaan tidaklah cukup untuk menjadikan seseorang itu kakitangan kerajaan yang baik, jika kecekapan dan kemahiran yang didapatinya digunakan untuk mencapai tujuan yang tidak baik. Oleh kerana itu, ia masih perlu diberi pendidikan akhlak dan **pendidikan** rohani di samping **latihan** untuk mendapat kemahiran dalam pekerjaan.

Kebaikan di dalam apa-apa jua usaha tidak mungkin tercapai dengan impian dan angan-angan. Ia dapat dicapai

dengan melakukan sesuatu mengikut peraturan atau disiplin yang telah ditetapkan. **Tegasnya, kebajikan hanya dapat dijelmakan dengan tindakan yang berdisiplin.** Disiplin tidak bererti kongkongan melulu ke atas semua tindakan. Disiplin yang dimaksudkan di sini ialah disiplin rohani, yakni disiplin diri. Sesungguhnya, tidak ada penghukum yang lebih baik daripada diri sendiri: barang siapa yang membuat salah dan merasa terselamat kerana tidak ada orang lain melihatnya, padahal dirinya sendiri menyedari akan kejahatan perbuatannya itu, adalah orang yang paling rendah budi dan mertabatnya. Perbuatan yang demikian boleh dianggap sebagai suatu pengkhianatan terhadap rakyat dan negara.

Manusia juga dijadikan Tuhan terbentuk dari kealpaan. Ia seringkali lalai dan selalu membuat kesilapan, oleh kerana itu perlu diberi ingatan dan panduan. Bagaimanapun, kealpaan tidaklah harus dijadikan alasan untuk melakukan kejahatan. Tetapi panduan hanya menentukan arah, bukan dengan sendirinya mencapai tujuan. Dalam usaha mencapai tujuan dan matlamat negara, adalah menjadi tanggungjawab setiap kakitangan

kerajaan mengikuti arah yang telah ditentukan berpanduan Teras Perkhidmatan yang wajib dipatuhi.

Sesungguhnya sesuatu tugas yang diberikan kepada setiap kakitangan kerajaan, baik dalam apa jawatan sekalipun, adalah amanah rakyat yang diberikan mereka melalui kerajaan yang mereka pilih. Dengan demikian, adalah menjadi tanggungjawabnya untuk menunaikan amanah itu dengan sempurna dan jujur. Setiap kakitangan kerajaan patutlah merasa bangga dan megah oleh kerana telah dipilih di antara ribuan manusia yang ingin mendapat pekerjaan yang sama.

Walaupun pada hakikatnya setiap kakitangan kerajaan adalah orang yang terpilih, yang berkeelayakan, dan yang dipercayai, tetapi di dalam menjalankan tugasnya ia seringkali bertembung dengan keadaan-keadaan atau godaan-godaan yang mendorongnya melakukan perkara-perkara yang tidak baik dan yang merugikan rakyat. Dalam keadaan yang demikian ia perlu diberi panduan dan ingatan. Panduan dan galakan boleh mendorong seseorang

memberi perkhidmatan yang cemerlang. Buku ini dinamakan **Panduan Perkhidmatan Cemerlang** kerana ia menyediakan panduan, ingatan, dan galakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat perkhidmatan cemerlang itu. Tujuh Teras Perkhidmatan yang menjadi ukuran "perkhidmatan cemerlang" itu **wajib** dipatuhi oleh semua kakitangan kerajaan.

Inilah hakikat yang harus diinsafi dan diingati oleh setiap kakitangan kerajaan. Sebagai seorang yang terpilih kerana kelayakannya, bukan sahaja ianya diberi kepercayaan untuk menjalankan tugas, tetapi juga diberi sara hidup yang sesuai dan peluang untuk berkhidmat dan berjasa. Seseorang yang siuman fikirannya tentulah tidak tergamak mengkhianati amanah yang diserahkan kepadanya.

Seperti yang disebutkan, tujuan kita adalah jelas, iaitu membentuk satu masyarakat yang bersatu padu, dinamis dan progresif, yang benar-benar memihak kepada rakyat dan menentang sebarang rupa penindasan—satu masyarakat yang berasaskan Rukunegara dan Dasar

Ekonomi Baru, satu masyarakat yang adil dan makmur dan yang berbudi luhur. Cita-cita murni ini hanya dapat dicapai dengan kerjasama seluruh masyarakat. Bagi pihak kakitangan kerajaan pula, perjuangan ke arah mencapai cita-cita itu dilaksanakan oleh berbagai peringkat pegawai dan kakitangan, dari yang serendah-rendahnya hingga yang paling tinggi dalam sistem pentadbiran yang ada.

Jikalau buku ini diterima dalam semangat yang disebut itu, maka pastilah ia akan bermanfaat kepada semua anggota perkhidmatan awam, tidak kira bahagian dan peringkat mana pun ia berada. Memanglah buku panduan ini ditujukan kepada semua kakitangan kerajaan—bukan hanya untuk dibaca dan disimpan, tetapi untuk **diamalkan**.

Adalah menjadi kewajipan kita semua untuk berkhidmat dengan jujur, cekap dan berkesan, berpandukan cogan kata "Berkhidmat Untuk Negara".

TAN SRI ABDULLAH BIN MOHD. SALLEH,
Ketua Setiausaha Negara.

1hb Januari, 1979.
JABATAN PERDANA MENTERI,
JALAN DATUK ONN,
KUALA LUMPUR.



Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam

Kulit buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* (1990)

THE THREE VICES

To do wrong is an injustice, and this not a right. The doing of something wrong that is considered in Islam to be the most destructive to self, society, and state revolves **around three vices: lying, breaking promise, and betraying trust.** The Holy Qur'an is most emphatic in denouncing these vices as they are vices which caused man's downfall and which man not only perpetrates on his fellowman, but even on God Himself! Hence the profound significance of the hadith narrated by Abu Hurayrah, may God be well pleased with him! concerning the mark of the hypocrite, that when he speaks, he lies; and when he promises, he breaks the promise; and when he is entrusted with something he betrays the trust. I say that this well-known hadith is of profound significance not only because it states in succinct summary the **precise nature of the most destructive of man's vices**, but also because it furnishes us with clear indication of the **criteria to be adopted when judging human character and conduct.** I believe that the hadith is not meant to be heeded simply as wise counsel whose application is to be left to individual judgement and responsibility, but that it **must be seriously systematized into an educational devise which can be applied as a moral check on all who will pass through the educational process.** Such a devise, applied positively and effectively through the levels of the educational system, will assist in minimizing the emergence and perpetration in Muslim society and state and leadership of betrayal of trust leading to injustice and ignorance.

Prof. Syed Muhammad Naquib al-Attas, *Islam and Secularism*, pp 158-159.

The three vices. Petikan daripada S.M. Naquib al-Attas, *Islam and Secularism*

NILAI, NORMA, SIKAP, ETIKA DAN MORAL

manusia tidak saja makhluk yang berakal dan pandai berkata-kata, tetapi juga makhluk yang suka menilai, yang tahu membezakan antara kebaikan dan kejahatan; keindahan dan keburukan; sesuatu yang berharga daripada yang tidak berharga; sesuatu yang benar dan yang palsu, dan sebagainya. Oleh sebab itu, menilai dan membuat pilihan adalah kegiatan utama manusia dalam kehidupannya, yang dibuatnya setiap saat dan ketika. Istilah nilai secara kasarnya dipakai dalam tiga konteks atau pembahagian yang besar: Pertama, nilai sebagai sifat (*attribute*), misalnya bila kita berkata: "Sumbangan Za'ba tak ternilai harganya dalam persuratan Melayu." Dalam pengertian ini suatu objek (yakni karya Za'ba) diberikan sifat dan kedudukan tertentu untuk menyatakan nilai yang tinggi terhadapnya. Kedua, istilah nilai juga dipakai untuk menyatakan kadar harga atau markah sesuatu objek (yakni nilai daripada segi *quantitative*), seperti dalam contoh ini: "Berapakah nilai yang kamu berikan kepada pegawai itu dalam penilaian prestasinya?" Di sini kerja seseorang kakitangan awam diberi timbangan/harga/markah dalam kadar tertentu dengan menggunakan ukuran-ukuran tertentu, seperti yang terdapat dalam borang Penilaian Prestasi. Ketiga, istilah nilai dipakai juga sebagai ukuran umum yang diberikan kepada sesuatu yang diingini dan dihargai, seperti dalam contoh ini: "Nilai kehidupan seseorang terletak pada jasa yang dicurahkan kepada masyarakat dengan ikhlas." Dalam konteks ini, "jasa" adalah salah satu ukuran nilai yang penting, yang mencirikan kehidupan seseorang; dan "jasa" itu pula diukur daripada sifatnya sama ada ikhlas atau tidak. Nilai dalam pengertian ketiga ini bersifat aksiologi - yakni berkait dengan falsafah nilai (*axiology*). [Rujukan lanjut dalam Z. Najder, *Values and Evaluations*, 1975]. Nilai dengan itu berperanan sebagai kayu ukur (*standard*) kepada apa pun juga yang dilakukan manusia, yang diingini dan dicita-citakannya, mahupun yang dilihat, didengar, dirasa - sesuatu yang dialaminya melalui pancainderanya. Nilai juga menunjukkan arah, menjadi penentu dalam membuat pilihan atau tindakan. Pada keseluruhannya, nilai

"Nilai, norma, sikap, etika dan moral": penjelasan kepada konsep-konsep penting

membentuk peribadi dan tingkah laku seseorang. [Rujukan selanjutnya dalam Milton Rokeach, *Understanding Human Values*, 1979.] Nilai-nilai yang diterima oleh sebahagian besar masyarakat, yang disepakati sebagai nilai-nilai yang mencerminkan kemahuan masyarakat itu, menjadi nilai bersama dan disusun mengikut keutamaannya. Misalnya, dalam masyarakat Jepun diutamakan nilai-nilai kelompok seperti kerjasama, muafakat, penghormatan kepada orang tua; ini berbeza dengan nilai-nilai Amerika yang mementingkan individu, kejayaan perseorangan, persamaan taraf untuk semua. Nilai-nilai yang diterima umum dan diamalkan dalam sesuatu masyarakat menjadi nilai budaya masyarakat itu. Seperti yang dapat dilihat di dalam contoh di atas, nilai budaya masyarakat Amerika jelas sangat berbeza daripada nilai budaya masyarakat Jepun.

Nilai-nilai yang dipegang seseorang membentuk sikap-sikap tertentu terhadap sesuatu. Nilai bolehlah dianggap sebagai benih kehidupan bermasyarakat, manakala sikap pula adalah pohonnya yang dapat dilihat dalam pelbagai wajah dan bentuk, dan etika adalah buahnya. Berasaskan sikap terhadap sesuatu, kehidupan manusia disusun dalam peraturan-peraturan hidup yang dinamakan *norma-norma* masyarakat. Meletakkan kaki di atas meja adalah norma yang boleh diterima di Amerika, misalnya, tetapi tidak diterima di Jepun atau Malaysia. Bertengkar dengan suara kasar sambil menunjuk-nunjukkan tangan adalah norma yang diterima baik dalam masyarakat Amerika, tetapi perbuatan demikian dianggap tidak sopan dan tidak beradab di Malaysia. Kedua-dua contoh ini menunjukkan betapa nilai individu yang diutamakan dalam masyarakat, dilihat pula dalam konteks persamaan hak yang ditafsirkan oleh masyarakat itu sendiri, melahirkan sikap-sikap tertentu terhadap kehidupan, dan ini melahirkan norma-norma masyarakat tersebut. Norma dengan itu adalah peraturan-peraturan praktis yang dicipta dan diterima oleh masyarakat, yang mengawal tata kelakuan anggota masyarakat tersebut. Norma mempunyai peranan sosial yang penting, yang mentakrifkan dengan jelas corak dan bentuk perhubungan dalam sesebuah masyarakat dan tata kelakuan yang mencerminkan nilai-nilai masyarakat tersebut. Norma dipelajari dan ditiru oleh anggota masyarakat untuk memudahkan perhubungannya dengan anggota masyarakat yang lain.

Takrif sikap yang paling terkenal ialah yang diberikan oleh ahli psikologi sosial Gordon Allport (1935), yang menyatakan bahawa sikap adalah "keadaan (*state*) kesediaan seseorang - yang bersifat mental dan saraf - untuk bertindak terhadap sesuatu objek atau suasana (*situation*) tertentu, yang terbentuk melalui pengalaman, dan mempengaruhi seseorang terhadap sesuatu (objek) dan suasana (situasi) tadi. Sikap dengan itu tidak semula jadi, tetapi dipelajari melalui pengalaman; dan ini bermakna sikap adalah dinamik dan boleh diubah melalui pendidikan dan latihan. Sikap juga mempunyai peranan penting sebagai faktor pendorong dalam tindakan manusia, sama ada untuk menerima atau menolak sesuatu. Tetapi sikap tidak boleh dilihat atau diukur secara terang, kecuali dalam bentuk-bentuk kelakuan atau tindakan yang dikesan secara tidak langsung melalui tindakan-tindakan tertentu yang dizahirkan. Sikap adalah spontan dari segi tindakan, dalam erti tidak memerlukan timbangan pemikiran yang mendalam, seperti yang terjadi dalam konteks penilaian. Sikap terbentuk daripada tiga unsur, iaitu unsur perasaan (*affective*), unsur pemikiran (*cognitive*), dan unsur kelakuan (*behaviour*). [Penjelasan lanjut dalam J.D. Halloran, *Attitude Formation and Change*, 1970].

Nilai, norma, dan sikap menjadi unsur utama dalam pembentukan etika seseorang dan masyarakat. Ketiga-tiganya dirumus ke dalam prinsip-prinsip tertentu, untuk membentuk etika sesebuah masyarakat, bangsa atau negara. Prinsip-prinsip ini, dalam budaya Yahudi-Nasrani (Judeo-Christian) masyarakat Barat dirumuskan misalnya dalam tiga keutamaan (*virtue*) keagamaan: Kepercayaan, Harapan, Kemurahan Hati; dan empat tiang keutamaan kehidupan: Keadilan, Kebijaksanaan, Kesederhanaan dan Keberanian. Tujuh prinsip etika ini menjadi keutamaan (*virtue*) masyarakat Barat, terutama Eropah, yang asasnya keagamaan. Walaupun keutamaan-keutamaan ini masih lagi dihargai, namun dari segi kedudukannya dalam masyarakat sudah berubah, kerana dalam masyarakat moden keutamaan-keutamaan tadi dilihat dalam konteks nilai-nilai baru dan prinsip-prinsip etika atau moral yang baru, yang berasaskan pandangan hidup sekular. Menurut kajian selama lebih 40 tahun oleh Pitirim Sorokin, prinsip moral dan etika Barat yang sekular itu memberi tempat yang tinggi kepada nilai kegunaan (*utilitarianism*) dan keseronokan

(*hedonism*); sementara di Amerika Syarikat pula, menurut Allen Bloom, dua matlamat utama dalam nilai kehidupan masyarakat itu ialah perdagangan (*commercialism*) dan hiburan (*entertainment*). [Rujuk Pitirim Sorokin, *The Crisis of Our Age*, 1941; juga bukunya, *The Basic Trends of Our Times*, 1946; dan Allen Bloom, *The Closing of the American Mind*, 1987].

Moral atau sistem moral mengandungi kepercayaan tentang hakikat manusia, kepercayaan atau pegangan tentang kebaikan dan keburukan yang ingin dicapai, peraturan mengenai sesuatu yang boleh dan tidak boleh dibuat dan yang seharusnya dibuat, dan dorongan-dorongan yang membuat seseorang mengikut sesuatu arah yang betul atau salah. Moral berakar tunjang dalam ajaran agama, oleh itu terhasil daripada kepercayaan atau agama. Dua pandangan yang agak berbeza tentang moral terhasil daripada sikap terhadap matlamat ajaran moral. Golongan deontologis menganggap peraturan-peraturan moral terdiri daripada nilai-nilai unggul (*ideals*) yang sememangnya baik dan perlu dipatuhi oleh semua. Tetapi golongan teleologis pula berpendapat sesuatu peraturan adalah baik jika kesannya untuk mencapai kebaikan (yakni kesihatan, kebahagiaan, ilmu, keindahan), dan mengelakkan perkara-perkara yang tidak diingini (yakni penyakit, penderitaan, kejahatan, keburukan). Menurut pandangan ini, kebaikan dan keburukan boleh dinilai daripada hasilnya, sama ada sesuatu perbuatan mendorong kepada kebaikan atau keburukan. Dua pandangan ini juga boleh dipakai untuk menilai sesuatu etika. Menurut Pitirim Sorokin, kehidupan sekular diasaskan kepada faham moral yang dipanggilnya "the sensate culture" - yakni, budaya hawa nafsu. Inilah kesimpulan Sorokin:

The sensate culture is based upon the ultimate principle that true reality and value are sensory and that beyond the reality and values which we can see, hear, smell, touch and taste there is no other reality and no real values. Despite its lip-service to the values of the kingdom of God, it cares mainly about the sensory values of wealth, health, bodily comfort, sensual pleasures, and lust for power and fame. Its dominant ethics is invariably utilitarian and hedonistic. ... Its

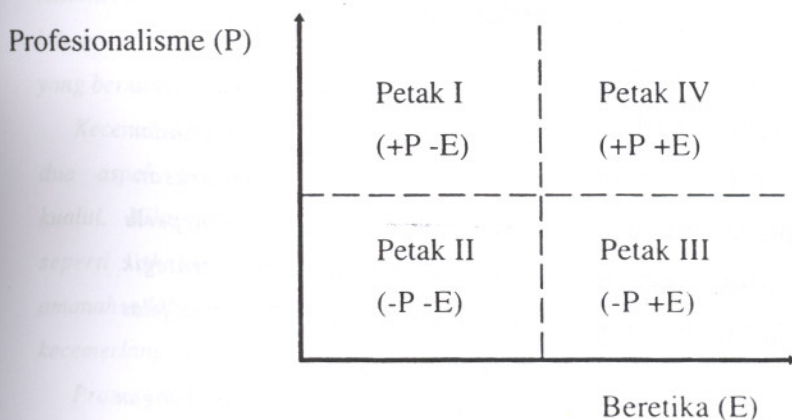
politics and economics are also decisively utilitarian and hedonistic. [The Basic Trends of Our Times, 1964.]

Semua penjelasan dan pengertian mengenai konsep-konsep utama yang dibincangkan di sini berasaskan pandangan subjektif manusia terhadap dirinya - yakni, segala-galanya diasaskan kepada kemahuan dan peri laku manusia sendiri. Oleh sebab itu, fahaman mengenai nilai, moral, etika dan sebagainya itu bersifat relatif, sentiasa berubah-ubah dan semuanya ditentukan kedudukannya oleh keperluan dan kemahuan manusia. Fahaman ini berbeza dengan fahaman Islam tentang perkara ini, yang dijelaskan dalam bahagian lain.

USAHA PENERAPAN NILAI DAN ETIKA UTAMA

Menyedari bahawa penerapan dan penghayatan nilai dan etika di kalangan penjawat awam diperlukan dalam memupuk penjawat awam yang akan menyumbang kepada peningkatan prestasi dan seterusnya kredibiliti perkhidmatan awam, pelbagai dasar, program, kempen serta arahan telah dilaksanakan oleh kerajaan semenjak tahun 1979. Bab ini akan membicarakan tentang usaha-usaha tersebut. Matlamat segala usaha tersebut ialah pembentukan satu perkhidmatan awam yang digerakkan oleh satu pasukan petugas yang beretika mulia dan profesional. Ini boleh digambarkan melalui Rajah I seperti di bawah:

Rajah I



(**Sumber:** Ceramah "Public Service 2000-Canada" oleh En. Ole Ingstrup dan Ms. Margaret dari Canadian Centre For Management Development, di INTAN pada 8 Januari 1994).

Berasaskan Rajah I di atas, anggota sesebuah organisasi boleh dibahagikan kepada empat golongan utama. Mereka yang berada di petak I, adalah golongan yang memiliki tahap profesionalisme yang tinggi, tetapi tidak menghayati nilai dan etika (+P -E). Mereka yang berada di petak II, adalah anggota-anggota yang memiliki tahap profesionalisme yang rendah dan tidak mengamalkan nilai dan etika (-P -E). Mereka yang berada di petak III, adalah golongan yang lemah dari segi tahap profesionalisme, tetapi beretika (-P +E). Golongan yang berada di dalam petak IV adalah mereka yang memiliki kedua-dua aspek keunggulan iaitu memiliki tahap profesionalisme yang tinggi serta mengamalkan nilai dan etika (+P +E). Bolehlah disimpulkan bahawa matlamat segala usaha penerapan nilai dan etika kerja yang baik dalam Perkhidmatan Awam Malaysia adalah untuk membawa para penjawat awam ke petak IV.

Panduan Perkhidmatan Cemerlang

Panduan Perkhidmatan Cemerlang merupakan sebuah buku yang diterbitkan oleh MAMPU, Jabatan Perdana Menteri yang dilancarkan pada tahun 1979. Ia memuatkan beberapa panduan, ingatan dan galakan untuk mewujudkan perkhidmatan yang jujur, cekap dan berkesan. Melalui panduan ini juga, cogan kata '**Berkhidmat Untuk Negara**' telah diperkenalkan. Panduan ini bertujuan untuk:-

- i. Meningkatkan mutu perkhidmatan dari semasa ke semasa;
- ii. Mengekal dan memelihara kepercayaan yang diberikan dalam menjalankan tugas yang di-

Pengurus Awam Perlu Lengkapkan Diri

Sebagai pengurus awam, kita perlu melengkapi diri dengan pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan. Perancangan dan pengurusan perlu dibuat secara yang lebih strategik dengan daya fikiran yang lateral, jelas dan misi yang jitu.

Dalam melaksanakan rancangan tersebut kita hendaklah bersikap optimistik dan action-oriented. Falsafah perkhidmatan awam hendaklah ditekankan ke arah pencapaian

serahkan;

- iii. Memupuk tanggungjawab bersama dalam perkhidmatan awam;
- iv. Mewujudkan suasana yang sihat dan cekap dalam perkhidmatan;
- v. Mengeratkan perhubungan antara semua golongan kakitangan kerajaan; dan
- vi. Membentuk sikap dan pembawaan kakitangan kerajaan bersesuaian dengan semangat Rukun Negara.

Panduan Perkhidmatan Cemerlang juga telah menggariskan satu Etika Perkhidmatan Awam berteraskan tujuh '**Teras Perkhidmatan**' seperti yang berikut:-

1. **Berazam Meningkatkan Mutu Perkhidmatan**

Adalah menjadi tanggungjawab seseorang pekerja itu membaiki mutu perkhidmatannya dengan meningkatkan kemahirannya menerusi latihan-

latihan tertentu, pembacaan, perbincangan sesama sendiri tentang aspek-aspek pekerjaannya dan lain-lain lagi. Kesediaan seseorang pekerja untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dirinya tanpa diperingatkan oleh ketuanya adalah satu sikap yang terpuji.

kecemerlangan berlandaskan kepada rasional bahawa tugas utama kita adalah untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti.

Kecemerlangan ini merangkumi dua aspek penting iaitu etika dan kualiti. Nilai-nilai murni dan unggul seperti akauntabiliti, kualiti dan amanah adalah menjadi teras kepada kecemerlangan.

Proses mencapai tahap kecemerlangan ini melibatkan dua peringkat iaitu di peringkat individu dan organisasi. Sebagai anggota perkhidmatan awam, langkah utama yang

2. **Bekerja Dengan Penuh Tanggungjawab**

Setiap pekerja dikehendaki bertanggungjawab terhadap kerjanya. Bertanggungjawab bererti melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin sepertimana yang diharapkan oleh organisasi.

3. **Berusaha Mengikis Sikap Mementingkan Diri**

Kakitangan kerajaan perlu menyifatkan dirinya sebagai penggerak masyarakat tanpa mempergunakan kedudukannya bagi mencari keuntungan diri sendiri. Sifat sombong dan bongkak perlu dihapuskan dan digantikan dengan perasaan insaf dan sopan.

4. **Berkhidmat Dengan Penuh Muhibah Dan Kemesraan**

Negara mempunyai rakyat yang berbilang bangsa dan keturunan serta mengamalkan pelbagai kepercayaan dan budaya. Keadaan ini memerlukan semua kakitangan kerajaan bekerja dengan muhibah dan kemesraan.

5. **Bekerja Ke Arah Memajukan Pemikiran Rakyat**

Adalah menjadi kewajipan bagi setiap kakitangan kerajaan membantu memberi kefahaman kepada masyarakat awam tentang dasar, program serta hasrat kerajaan agar pembangunan dan perubahan yang dibawa oleh kerajaan dapat dilaksanakan dengan lancar dan jayanya.

perlu diambil ialah membetulkan orientasi kita. Kita, secara khususnya, perlu mengetahui siapakah kita dalam perkhidmatan awam. Proses mengenal diri ini penting bagi memberi fokus kepada kita ke arah kecemerlangan. Saudara/saudari sebenarnya adalah seorang pengurus dalam organisasi. Dalam menjalankan tugas pengurusan saudara/saudari juga perlu memainkan peranan dengan efisien dan berkesan. Sebagai seorang pengurus yang telah dilatih secara teori dan praktik dalam sains pengurusan, tuan/puan telah pun dibekalkan dengan pengetahuan dan

6. **Bekerjasama Dalam Membanteras Kelemahan Dan Musuh-musuh Negara**

Semua pihak adalah terlibat dalam usaha membanteras kelemahan negara seperti kemiskinan, kejahilan dan rasuah. Kerjasama antara semua pihak iaitu awam, swasta serta golongan-golongan tertentu adalah penting bagi memastikan keamanan serta menggerakkan

negara ke arah pembangunan yang menyeluruh.

7. Berpegang Teguh Kepada Ajaran Agama

Berpegang teguh kepada ajaran agama merupakan satu aspek yang sangat penting dalam menjalankan tugas. Ini adalah kerana agama itu sendiri membawa nilai-nilai yang baik dalam membentuk pekerja yang jujur, cekap dan berkesan.

Penggunaan Kad Perakam Waktu

Penggunaan Kad Perakam Waktu (KPW) dilaksanakan melalui Surat Pekeliling Am Bil. 11/81. Ia bertujuan untuk memastikan pegawai dan kakitangan kerajaan tiba di pejabat pada masa yang ditetapkan dan menjalankan tugas dengan dedikasi dan tekun selama waktu pejabat. Sistem ini juga dapat mewujudkan sikap mementingkan masa kerana ia merupakan sesuatu yang berharga dan perlu digunakan

kemahiran dalam menjalankan analisis pengurusan. Bekalan ini perlu diperlengkap dengan komitmen yang tinggi dalam mencapai kecemerlangan perkhidmatan keseluruhannya. [Tan Sri Dato' Mahmud Taib, dalam Warisan Gemilang. INTAN, 1993: 50].

Daripada Ibnu Abbas, katanya Rasulullah s.a.w. bersabda, "Dia bukan kalangan kami yang tidak menunjukkan sifat lemah lembut kepada orang-orang muda dan tidak menghormati orang-orang yang tua." (Hadith Riwayat Tirmizi)

dengan sepenuhnya. KPW cuba menerapkan nilai-nilai seperti amanah, jujur, disiplin diri dan kepentingan masa.

Kempen Bersih, Cekap dan Amanah

Kempen ini telah dilancarkan oleh Y.A.B. Perdana Menteri pada bulan April 1982 untuk dijadikan sebagai satu amalan kepada semua pekerja dan rakyat negara ini. Kempen ini dilancarkan berasaskan hakikat bahawa pembangunan dan kejayaan sesebuah negara bergantung, antara lain, kepada nilai-nilai hidup dan etika kerja yang positif di kalangan pekerjanya. Oleh itu nilai-nilai ini perlu

ditanamkan dalam jiwa semua pekerja dan rakyat negara ini. Objektif utama kempen ini ialah untuk mewujudkan satu etika kerja dan sikap yang baru bagi rakyat Malaysia dengan memberi keutamaan kepada peningkatan daya pengeluaran dan mutu kerja. Di antara nilai positif yang dianggap penting ialah **bersih, cekap dan amanah**.

Dasar Pandang Ke Timur

Dasar Pandang Ke Timur telah diumumkan oleh Y.A.B. Perdana Menteri pada 8 Februari, 1982 semasa "Fifth Joint Annual Conference of MAJECA/JAMECA" di Kuala Lumpur. Melalui dasar ini Kerajaan mengambil negara-negara di sebelah Timur terutamanya Jepun dan Korea Selatan sebagai contoh untuk diteladani, khususnya dalam pengamalan etika kerja yang menyumbang kepada kejayaan negara-negara tersebut. Objektif utama dasar ini ialah untuk meninggikan prestasi pengurusan dan pembangunan di negara ini serta mewujudkan golongan masyarakat Malaysia yang mempunyai nilai dan etika kerja yang positif bagi kemajuan negara. Perkara-perkara yang diberi tumpuan oleh dasar ini ialah kerajinan dan disiplin bekerja, kesetiaan kepada negara dan majikan/ organisasi, keutamaan kepada kumpulan dan tidak terhadap diri sendiri, menekankan kepada produktiviti dan kualiti, peningkatan kecekapan, mengurangkan jurang perhubungan golongan eksekutif dan pekerja am, dan sistem pengurusan yang menitikberatkan kejayaan jangka panjang di kalangan pekerja serta organisasi di Malaysia.

Peranan Etika Dalam Pengurusan

Kecekapan pengurusan adalah fakta yang penting dalam membawa kejayaan kepada masyarakat atau kumpulan dalam masyarakat. Sama ada bidang politik, pentadbiran atau ekonomi, pengurusan memainkan peranan yang amat penting. Kita boleh membincang tentang apa yang perlu diketahui dan dibuat oleh pengurusan untuk menentukan kejayaan. Terdapat banyak teori, buku dan tulisan berkenaan dengan pengurusan. Tetapi di sini kita hanya membincangkan tentang

Penggunaan Tanda Nama

Arahan supaya semua penjawat awam memakai tanda nama telah dikeluarkan melalui Surat Pekeliling Bil.8/83. Tujuannya ialah untuk menjadikan pegawai-pegawai serta kakitangan kerajaan lebih bertanggungjawab kepada para pelanggan. Ia juga memudahkan kakitangan perkhidmatan awam saling kenal-mengenal dan memudahkan perhubungan di kalangan mereka.

Kepimpinan Melalui Teladan

Kempen ini telah dilancarkan pada bulan Mac, 1983 oleh Y.A.B. Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri dengan tujuan untuk menanam dan memupuk ciri-ciri kepemimpinan yang berkesan untuk dicontohi, dihayati dan diamalkan oleh segenap lapisan anggota Kerajaan Malaysia. Matlamat kempen ini pula ialah untuk meningkatkan daya pengeluaran dan mengamalkan perkhidmatan

etika dalam pengurusan.

Oleh kerana pengurus adalah mereka yang memimpin, sudah tentu jika pengurusan tidak mempunyai etika yang baik maka kejayaan amat sukar dicapai. Jika tercapai pun kejayaan tidaklah pada tahap maksimum.

Pentingnya pengurusan mempunyai etika yang terbaik adalah suatu kenyataan yang tidak perlu dibincang atau dibahas. Hanya yang diperlukan ialah mengenal pasti apakah etika yang perlu diamalkan oleh pengurusan. Jika pengurus sudah mengenali etika dan sanggup mengamalkannya dalam urusan

yang bersih, cekap dan amanah. Kepimpinan Melalui Teladan memerlukan setiap anggota kerajaan mengubah sikap yang negatif dan menghayati nilai-nilai kepemimpinan yang positif iaitu rajin, jujur, jimat, bersih, cekap dan amanah.

Memberi contoh yang baik adalah sangat-sangat dititikberatkan oleh agama Islam. Ini digambarkan dalam beberapa hadith Rasulullah s.a.w. seperti yang berikut:

- * "Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain."

* *"Siapa yang memberi contoh kebaikan, maka ia mendapat pahala dan pahala orang-orang yang meniru perbuatannya hingga ke Hari Kiamat, dan siapa yang memberi contoh kejahatan maka ia mendapat dosa dan dosa orang-orang yang meniru perbuatannya hingga Hari Kiamat."*

* *"Tiap-tiap kamu adalah penggembala (yakni pemimpin, penjaga, pelindung) dan tiap-tiap kamu diminta bertanggungjawab atas gembalaannya itu. Maka seorang pemimpin (imam) yang memimpin orang ramai, adalah gembala yang diminta bertanggungjawab atas gembalaannya itu; isteri adalah gembala dalam rumahtangga suaminya dan ia bertanggungjawab atas gembalaannya itu; anak adalah gembala pada rumah bapanya dan ia bertanggungjawab atas penjagaannya; hamba sahaya atau khadam adalah gembala di dalam rumah tuannya dan ia harus bertanggungjawab atas penjagaannya itu. Ketahuilah, tiap-tiap kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu diminta bertanggungjawab dalam kepemimpinannya."*

* *Ucapan Sayidina Abu Bakar ketika dilantik sebagai khalifah mencerminkan nilai-nilai kepimpinan yang perlu diteladani.*

"Kemudian daripada itu, wahai manusia. Saya sudah dijadikan penguasa atas kamu sekalian, dan saya bukanlah orang yang terbaik di antara kamu. Kalau

kerjanya, maka hasil kecekapannya sebagai pengurus akan tercapai. Namun, kita juga harus akui bahawa pengurus yang tidak cekap tidak akan berjaya walaupun mengamalkan etika yang baik. Sebaliknya, pengurus yang cekap tetapi tidak mengamalkan etika yang baik tidak akan mendatangkan hasil yang baik. Jika kita terpaksa memilih antara yang tidak cekap tetapi mempunyai etika yang baik dengan yang cekap tetapi tidak mempunyai etika yang baik, adalah lebih baik dipilih yang mempunyai etika yang baik walaupun tidak cekap. Dengan perkataan lain etika lebih penting

saya berlaku baik, bantulah saya. Kebenaran adalah amanah dan dusta adalah pengkhianatan. Orang yang lemah di kalangan kamu adalah kuat di mata saya, sesudah haknya nanti saya berikan kepadanya - InsyaAllah. Apabila ada golongan yang meninggalkan perjuangan di jalan Allah, maka Allah akan menimpa kehinaan kepada mereka. Apabila kejahatan itu sudah meluas pada suatu golongan, maka Allah akan menyebarkan bencana kepada mereka. Taatilah saya selama saya taat kepada perintah Allah dan Rasul-Nya. Tetapi apabila saya melanggar perintah Allah dan Rasul, maka gugurlah kesetiaanmu kepada saya. Laksanakanlah solat kamu, Allah akan merahmati kamu sekalian."

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran

Dasar ini telah dilancarkan oleh kerajaan pada tahun 1985. Ia bertujuan untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran negara. Dasar Penerapan Nilai-

daripada kecekapan pengurusan. Yang ideal ialah pengurusan yang cekap dan yang mengamalkan etika yang baik. [Y.A.B. Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia, dalam Warisan Gemilang. 1993: 56].

Telur tidak seharusnya bertengkar dengan batu. (Pepatah Cina)

Tonggak dalam air yang diselam orang; air dalam tonggak siapa menyelam? (Perumpamaan Melayu)

nilai Islam mengenengahkan nilai-nilai Islam yang baik yang bersifat universal, iaitu nilai-nilai yang diterima oleh semua agama. Pengamalan nilai-nilai Islam, sama ada ia beragama Islam atau tidak, akan menjadikan seseorang itu manusia yang baik, jujur serta amanah. Bagi mencapai hasrat ini, objektif-objektif berikut telah ditetapkan:

- i. Menanam semangat cintakan nilai-nilai suci dalam Islam;
- ii. Menyukai dan menggalakkan kebaikan dan membenci dan mencegah keburukan;
- iii. Membentuk sikap yang berguna kepada

negara;

- iv. Menghapuskan sikap yang negatif dalam menjalankan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan;
- v. Menghasilkan perkhidmatan yang bermutu;
- vi. Melatih diri dengan disiplin; dan
- vii. Menjalankan amanah dengan dedikasi.

Sebagai permulaannya, dasar ini diterapkan ke dalam pentadbiran kerajaan. Pemilihan pentadbiran kerajaan sebagai komponen yang pertama dalam penerapan nilai-nilai Islam adalah, antara lain, berasaskan tanggungjawab kerajaan untuk memastikan kelicinan jentera pentadbiran yang merupakan saluran terpenting dalam pelaksanaan dasar-dasar dan rancangan-rancangan kerajaan. Kejayaan rancangan-rancangan yang diatur oleh kerajaan sebahagian besarnya bergantung kepada penjawat-penjawat awam. Penghayatan nilai-nilai Islam oleh mereka akan menjamin kelancaran dan kecekapan jentera kerajaan yang besar dan menghindarkan perbuatan rasuah, penyelewengan dan sebagainya. Sebelas nilai yang ingin diterapkan ialah **Amanah, Bertanggungjawab, Ikhlas, Dedikasi, Sederhana, Tekun, Bersih, Berdisiplin, Bekerjasama, Berbudi Mulia dan Bersyukur.**

Bagi melicinkan pelaksanaan rancangan ini, sebuah jawatankuasa pemandu dan beberapa jawatankuasa kecil ditubuhkan seperti yang berikut:

- * **Jawatankuasa Pemandu Pelaksanaan Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran.**

Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam

Apabila Kerajaan menyarankan penerapan nilai-nilai Islam, yang penting ialah amalannya dan bukan perkataan yang dikaitkan dengannya. Kebanyakan orang Islam lebih berminat dengan perkataan dan bukan amalan. Kemunduran orang Islam di zaman ini adalah oleh kerana tekanan yang diberi kepada perkataan lebih daripada amalan. Sudah tentu jika orang Islam mengamalkan ajaran Islam mereka akan menjadi bangsa yang maju seperti orang-

Di bawah jawatankuasa ini pula terdapat tiga jawatankuasa kecil berikut:-

- Jawatankuasa Teknikal Pembangunan Insan;
- Jawatankuasa Teknikal Undang-undang dan Peraturan; dan
- Jawatankuasa Teknikal Sistem Ekonomi dan Kewangan.

Satu Surat Pekeliling tentang pelaksanaan Program Penerapan Nilai-nilai Islam di jabatan/agensi kerajaan akan di keluarkan tidak lama lagi. Tujuan Surat Pekeliling ini ialah:-

- i. Sebagai panduan kepada jabatan kerajaan dalam melaksanakan Program Penerapan Nilai-nilai Islam di jabatan/agensi kerajaan;
- ii. Menyeragamkan pelaksanaan Program Penerapan Nilai-nilai Islam di jabatan-jabatan kerajaan;

orang Islam dalam dua tiga abad selepas wafatnya Nabi. Orang Arab yang di zaman jahiliyah merupakan bangsa yang kolot, dan wilayahnya terhad kepada padang pasir Semenanjung Arab, tetapi setelah menerima dan mengamalkan ajaran Islam dapat mendirikan sebuah tamadun yang lebih canggih dari semua tamadun pada zaman itu, dan mengembangkan tamadun Islam dari Sepanyol di Eropah hingga ke negara China di timur. Umat manusia juga mendapat banyak nikmat daripada perkembangan pengaruh orang Islam, walaupun ramai yang tidak menerima

- iii. Menjadikan Program Penerapan Nilai-nilai Islam di jabatan-jabatan kerajaan sebagai satu program yang tersusun, berwawasan, kemas dan bersifat rasmi, ke arah membina anggota pentadbiran yang berhemah tinggi, cekap, berdisiplin, dedikasi dan produktif.

Panel Memajukan Pentadbiran Awam

Panel Memajukan Pentadbiran Awam telah ditubuhkan pada tahun 1986. Panel ini dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Negara, dan dianggotai oleh Ketua Setiausaha

Perbendaharaan, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam dan Ketua Pengarah MAMPU. Ia berfungsi sebagai *think tank* dan penggerak utama kepada usaha-usaha untuk memperkemas dan meningkatkan lagi keupayaan sektor awam dengan mengenal pasti strategi, serta pelbagai program dan aktiviti pembaharuan. Usaha-usaha baru memberi penekanan kepada aspek-aspek produktiviti, kualiti dan inovasi bagi mempertingkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan anggota-anggota perkhidmatan awam dalam menjalankan tugas untuk pembangunan negara.

Etika Kerja Islam

Pada tahun 1987, Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri telah menerbitkan risalah tentang Etika Kerja Islam, sebagai salah satu usaha untuk menerapkan nilai-nilai serta etika kerja Islam di kalangan penjawat awam yang beragama Islam, iaitu seperti yang berikut:

- i. Bekerja dengan azam mengabdikan diri kepada Allah;
- ii. Bekerja dengan ikhlas dan amanah;
- iii. Bekerja dengan tekun dan cekap;
- iv. Bekerja dengan semangat gotong-royong; dan
- v. Bekerja dengan matlamat kebahagiaan manusia sejagat.

agama Islam. Tamadun Barat dan semua tamadun moden sebenarnya berasas kepada tamadun Islam. [Y.A.B. Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia, dalam Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam. INTAN, 1991: 6-7].

Daripada Abu Hurairah, katanya Rasulullah s.a.w. bersabda, "Perkara yang akan menyebabkan kebanyakan manusia memasuki syurga ialah takut kepada Allah dan akhlak yang baik." (Hadith Riwayat Tirmizi)

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang

Gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang bertemakan "**Kualiti Teras Kejayaan**" telah dilancarkan oleh Y.A.B. Perdana Menteri

Malaysia pada 27 November, 1989. Ia bertujuan untuk memupuk satu budaya kerja yang berorientasikan kualiti dalam mewujudkan perkhidmatan awam yang lebih cemerlang. Berikutan pelancaran tersebut, MAMPU telah menyediakan “**Panduan Pengurusan Kualiti dan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam.**” Panduan ini telah dilancarkan oleh Ketua Setiausaha Negara pada 25 Jun 1990. Program-program yang telah dilaksanakan bawah Program Peningkatan Kualiti dan Produktiviti adalah seperti berikut:

* **Pekeliling-pekeling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA)**

Pekeliling-pekeling Kemajuan Perkhidmatan Awam telah mula dikeluarkan pada tahun 1991. Pekeliling-pekeling ini memuatkan arahan dan garis panduan untuk mempermudah prosedur dan peraliran, meningkatkan prestasi dan keupayaan perkhidmatan awam dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti, produktif dan cekap kepada rakyat. Setakat ini PKPA telah pun dikeluarkan yang meliputi semua aspek penting dalam usaha

pembaharuan yang dijalankan secara berterusan bagi mewujudkan perkhidmatan awam yang cekap, berbudaya kualiti dan terus maju, iaitu seperti yang berikut:

Hasil Budaya Kerja Berasaskan Ilmu

Budaya kerja yang menghormati ilmu dan keadilan harus mempunyai struktur dan sistem penilaian yang lebih terbuka dan dinamis. Pemimpin dan pentadbir yang dinamis harus juga berani mengambil risiko atas idealisme ilmiahnya.

Di dunia moden ini, terdapat beberapa contoh menarik tentang kehebatan pentadbir bervisi ilmu khasnya yang memimpin pusat-pusat pengajian tinggi. Salah satu

i. **PKPA Bil. 1/91 - Panduan Meningkatkan Kualiti Layanan Urusan Melalui Telefon**

Pekeliling ini mengutarakan pendekatan empat peringkat bagi meningkatkan perkhidmatan yang diberi oleh semua yang terlibat dengan layanan urusan melalui telefon. Ia bukan sahaja ditujukan kepada operator-operator telefon yang khusus

P. 58
ditugaskan untuk menyambut dan menyambung panggilan-panggilan, malahan juga kepada semua staf dan pegawai dalam organisasi seperti pembantu khas, ketua kerani dan pegawai-pegawai yang terlibat menyambut panggilan telefon. Keempat-empat peringkat dalam panduan ini ialah:

- Peringkat Pertama - Persediaan
- Peringkat Kedua - Sambutan Panggilan
- Peringkat Ketiga - Pengendalian Panggilan
- Peringkat Keempat - Menamatkan Panggilan.

Dengan menghayati dan mengamalkan langkah serta tindakan seperti yang dikemukakan dalam panduan ini adalah diharapkan kualiti perkhidmatan yang diberi oleh pegawai dan staf yang berurusan melalui telefon dapat ditingkatkan dan pelanggan akan merasa puas hati dengan perkhidmatan yang diterima.

- ii. **PKPA Bil. 2/91 - Panduan Pengurusan Mesyuarat dan Urusan Jawatankuasa Kerajaan**
- Pekeliling ini memberikan panduan untuk membantu pihak pengurusan dan urusetia jawatankuasa-jawatankuasa kerajaan menjalankan tanggungjawab mereka dengan lebih cekap dan berkesan. Ia menetapkan tindakan-tindakan dan norma-norma kerja yang harus dilaksanakan bagi menentukan bahawa pengurusan mesyuarat dan

daripadanya ialah William Rainey Harper yang menukar Chicago University yang hampir muflis dalam tahun 1879 kepada University of Chicago yang telah melahirkan 53 pemegang Hadiah Nobel daripada pelbagai bidang semenjak tahun 1907 sehingga 1983. Harper mengajak ahli-ahli ilmunan terpenting daripada Amerika Syarikat dan Eropah dengan gaji yang jauh lebih besar dari tempat-tempat lain dan menyediakan suasana keilmuan yang diteruskan oleh Robert Hutchins. Harper yakin dengan visi keilmuannya memujuk John D.

urusan jawatankuasa-jawatankuasa kerajaan dikendalikan dengan jayanya.

iii. **PKPA Bil. 3/91 - Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini bertujuan untuk memaklumkan kepada agensi-agensi kerajaan tentang sistem pemberian Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam kepada agensi-agensi dan anggota-anggota perkhidmatan awam yang telah berjaya memperkenalkan sesuatu inovasi atau idea dalam sistem perkhidmatan awam.

iv. **PKPA Bil. 4/91 - Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini membantu ketua-ketua jabatan dalam melaksanakan strategi-strategi peningkatan kualiti dalam pengurusan di agensi masing-

masing. Ia menggariskan dua perkara utama iaitu:

Rockfeller supaya menderma. Rockfeller sebelum peninggalannya dalam tahun 1937 telah menyumbangkan sebanyak 35 juta dolar kepada perkembangan universiti ini. Inilah satu contoh kerjasama pentadbir ilmu dan pengusaha berbudaya ilmu yang masih belum ternampak bayangnya dalam masyarakat kita. Hutchins pula sebagai menyambung idealisme Harper dan menyambung falsafah keilmuannya, menjemput ahli-ahli dari seluruh dunia, kadang-kadang mereka yang tidak diterima di tempat lain kerana kelainan fikiran mereka. Contoh paling jelas

- * Gerakan Budaya Kerja Cemerlang dan aktiviti peningkatan kualiti yang telah dan sedang dilaksanakan; dan
- * Tujuh program tambahan bagi peningkatan kualiti, iaitu:
 - Sistem Cadangan Q;
 - Sistem Proses Q;
 - Sistem Pemeriksaan Q;
 - Slogan Q;
 - Hari Q;
 - Sistem Maklum Balas Q; dan
 - Sistem Maklumat Q.

v. **PKPA Bil. 5/91 - Panduan Mengenai Sistem Penjadualan Yang Bersepadu (SIAP)**

Pekeliling ini bertujuan untuk membantu ketua-ketua jabatan bagi menyediakan jadual pelaksanaan projek-projek pembangunan kerajaan serta bagi mengurus, mengesan dan mengawasi pelaksanaan projek dengan menggunakan Sistem Penjadualan Yang Bersepadu (SIAP). Sistem ini memperkenalkan satu kaedah yang seragam bagi menyediakan perancangan pelaksanaan projek-projek pembangunan.

vi. **PKPA Bil. 6/91 - Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini merupakan panduan tentang pelaksanaan usaha-usaha peningkatan produktiviti di jabatan/pejabat kerajaan. Ianya menerangkan tiga aspek utama dalam pengurusan produktiviti. Aspek-aspek ini ialah:

- * Konsep Produktiviti;
- * Cara-cara Meningkatkan Produktiviti; dan
- * Pengukuran Produktiviti.

ialah kes Subrahmanyam Chandrasekhar yang ketika berumur 19 tahun telah mengkritik idea tokoh astrofizis Inggeris Sir Authur Eddington, dan justeru itu tidak mendapat tempat di England tetapi diterima oleh Hutchins dalam awal tahun 1940-an. Chandrasekhar lebih kurang 20 tahun kemudian dianugerahkan Hadiah Nobel dalam bidang astrofizis kerana teorinya tentang nasib bintang-bintang mati yang kini dikenali sebagai Black Holes. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 133].

vii. **PKPA Bil. 7/91 - Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)**

Pekeliling ini mengandungi panduan tentang pelaksanaan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dalam perkhidmatan awam. KMK merupakan sekumpulan kecil pekerja (6-10 orang) daripada unit kerja yang sama yang bermesyuarat secara

tetap untuk mengenal pasti, memilih dan menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan kerja mereka untuk pertimbangan dan keputusan pihak pengurusan. Keputusan-keputusan yang telah dipersetujui oleh pihak pengurusan akan mereka laksanakan bersama.

viii. **PKPA Bil. 8/91 - Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja**

Pekeliling ini mengandungi panduan penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja bagi pegawai dan staf jabatan/agensi kerajaan. Panduan ini memberikan penjelasan tentang empat perkara iaitu:

- * Konsep dan rasional penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja;
- * Kandungan Manual Prosedur Kerja;
- * Kandungan Fail Meja; dan
- * Penyediaan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja.

Akhlaq yang Harus Dimiliki Seorang Pemimpin

Jangan sekali-kali merasa bangga akan dirimu sendiri atau merasa yakin akan apa saja yang kau banggakan tentang dirimu. Jangan menjadikan dirimu sebagai penggemar puji-pujian yang berlebihan. Yang demikian itu merupakan kesempatan terbaik bagi syaitan untuk menghancurkan hasil kebajikan orang-orang yang berbuat baik.

Jangan mengungkit-ungkit kebaikan yang kau lakukan untuk rakyatmu atau membesar-besarkan jasa yang pernah

ix. **PKPA Bil. 9/91- Panduan Mengenai Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia**

Pekeliling ini mengandungi garis panduan tentang pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia di peringkat kementerian, jabatan persekutuan, kerajaan negeri dan pejabat daerah, termasuk pihak berkuasa tempatan. Untuk melaksanakan dasar ini, beberapa tindakan perlu diambil seperti yang berikut:

- * Menubuhkan Panel Perunding;
- * Sesi Dialog Tahunan;

- * Penyalpaian Maklumat;
- * Interaksi menerusi majlis-majlis tertentu bagi pertukaran idea, pengetahuan dan pengalaman;
- * Interaksi secara sosial; dan
- * Pengiktirafan oleh sektor swasta.

x. **PKPA Bil. 10/91 - Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter**

Pekeliling ini bertujuan menyampaikan panduan peningkatan kualiti perkhidmatan kaunter jabatan/agensi kerajaan. Panduan ini disediakan sebagai satu langkah untuk memastikan perkhidmatan kaunter yang diberikan oleh jabatan-jabatan kerajaan memuaskan hati pelanggan dan seterusnya mewujudkan perkhidmatan kaunter yang berkualiti.

xi. **PKPA Bil. 11/91 - Panduan Mengenai Tatacara Penggunaan Borang Tindakan Kerja**

Pekeliling ini bertujuan untuk menyampaikan panduan tentang tatacara penggunaan Borang Tindakan Kerja bagi membantu jabatan-jabatan kerajaan menggunakannya untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan aktiviti. Borang ini digunakan bagi mengesan tindakan setiap proses kerja dalam menguruskan sesuatu aktiviti oleh setiap jabatan/agensi kerajaan.

kau perbuat, atau menjanjikan sesuatu kepada mereka lalu kau tidak memenuhinya. Perbuatan mengungkit-ungkit suatu kebajikan, memusnahkan pahalanya. Membesar-besarkan kebaikan diri, menghilangkan sinar kebenarannya. Dan menyalahi janji, menghasilkan kebencian di sisi Allah dan di sisi manusia. Allah berfirman: Sungguh besar kemurkaan Allah dalam hal kamu mengatakan apa yang tidak kamu lakukan. (Al-Quran, 61:3)

Jangan tergesa-gesa mengerjakan sesuatu sebelum waktunya, atau melalaikan di saat kau mampu melakukannya. Jangan pula memaksa-

xii. **PKPA Bil. 12/91 - Penggunaan Borang-borang Pengurusan Harta Modal, Inventori dan Bekalan Pejabat**

Pekeliling ini memberi panduan untuk mempertingkatkan lagi pengurusan harta modal, inventori dan bekalan pejabat melalui penggunaan borang-borang baru di kementerian/jabatan/agensi kerajaan.

xiii. **PKPA Bil. 1/92 - Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini bertujuan memberikan penerangan dan panduan tentang konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam perkhidmatan awam (TQM). Panduan ini menggariskan beberapa prinsip pengurusan yang penting yang perlu dijadikan amalan oleh ketua-ketua jabatan supaya gerakan kualiti di jabatan mereka terus berkembang dan berjalan secara berterusan.

kan diri ketika masih diliputi keraguan, atau kehilangan semangat bila telah jelas kebaikannya. Letakkanlah segala sesuatu pada tempatnya yang selayaknya dan kerjakanlah segala sesuatu pada waktunya.

Jangan mengkhususkan dirimu dengan sesuatu yang menjadi hak bersama orang banyak. Jangan berpura-pura tidak mengetahui sesuatu yang sudah jelas bagi setiap penglihatan. Hal itu pasti akan diambil kembali darimu untuk mereka yang lebih berhak. Dan sebentar lagi akan tersingkap penutup segala yang bersangkutan denganmu, dan setiap orang yang kau langgar

xiv. **PKPA Bil. 2/92 - Garis Panduan Perancangan Dan Penyediaan Projek Pembangunan**

Pekeliling ini bertujuan untuk memberi satu garis panduan tentang perancangan dan penyediaan projek pembangunan yang dapat digunakan dalam penyediaan kertas projek bagi dikemukakan kepada Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri untuk kelulusan. Ia memberi kaedah-kaedah dan teknik-teknik bagi membantu pegawai kerajaan di dalam penyediaan projek-projek pembangunan.

xv. **PKPA Bil. 3/92 - Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro (SPM)**

Pekeliling ini mengandungi garis panduan melaksanakan Sistem Perakaunan Mikro (SPM) yang bertujuan untuk menentukan kos output jabatan/agensi kerajaan. Pekeliling ini memperkenalkan konsep SPM, menggariskan keperluan-keperluan asas untuk melaksanakan SPM, model SPM, strategi dan kaedah pelaksanaannya.

xvi. **PKPA Bil. 4/92 - Pengendalian Pengaduan Awam**

Pekeliling ini bertujuan memaklumkan pihak-pihak yang berkuasa tentang sistem pengendalian pengaduan awam yang baru dan peranan mereka dalam melaksanakan sistem tersebut. Agensi yang bertanggungjawab bagi pengendalian sistem ini ialah Biro Pengaduan Awam.

xvii. **PKPA Bil. 1/93 - Panduan Mesyuarat Pagi**

Pekeliling ini mengandungi garis panduan tentang pelaksanaan Mesyuarat Pagi atau *Morning Prayers* di peringkat kementerian, negeri dan daerah. Matlamat panduan ini ialah untuk memupuk semangat mengutamakan kepentingan nasional daripada kepentingan jabatan. Tujuannya ialah untuk menyelesaikan secara *on the spot* masalah-masalah yang timbul tentang pelaksanaan program dan projek pembangunan serta pengeluaran lesen dan permit.

haknya pasti akan direnggutkan kembali haknya itu darimu.

Kendalikanlah luapan amarahmu, kekerasan tindakanmu, kekejaman tanganmu dan ketajaman lidahmu. Jagalah keselamatan dirimu dengan menahan gejolak emosimu dan menanggukkan hukumanmu sampai saat redanya kembali amarahmu. Sehingga dengan begitu kau mampu memilih yang paling bijaksana. Bahkan tidak memutuskan sesuatu kecuali setelah cukup menyibukkan hatimu dengan mengingat saat kau dikembalikan kepada Tuhanmu kelak. [Sayidina Ali, Mutiara Nahjul-Balaghah (terj. Muhammad Al-Baqir). 1990: 111-112].

xviii. **PKPA Bil. 2/93 - Garis Panduan Mengenai Pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang Perkhidmatan Awam**

Pekeliling ini bertujuan untuk menyeragamkan pemberian Anugerah Perkhidmatan Cemerlang kepada anggota-anggota awam supaya pelaksanaannya dapat dijalankan dengan lebih teratur, saksama dan berkesan. Perkhidmatan Cemerlang merupakan perkhidmatan yang diberikan oleh seseorang anggota awam yang mutu atau penghasilannya melebihi daripada keperluan tanggungjawab biasa bagi jawatannya.

xix. **PKPA Bil. 3/93 - Panduan Mengenai Piagam Pelanggan.**

Pekeliling ini bertujuan menyampaikan panduan bagi membantu jabatan/agensi kerajaan menyediakan Piagam Pelanggan atau *Client's Charter* untuk membolehkannya memberi perkhidmatan yang cepat, cekap dan menepati kemahuan pelanggan masing-masing. Piagam Pelanggan adalah satu pernyataan komitmen secara bertulis jabatan/agensi kerajaan terhadap perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan.

Pembentukan dan Pengamalan Budaya Organisasi

Untuk mencapai kejayaan, sesebuah jabatan kerajaan perlu membentuk dan mengamalkan budaya organisasi yang baik. Kajian-kajian yang dijalankan oleh pakar-pakar pengurusan dan pengkaji-pengkaji dalam bidang korporat menunjukkan bahawa organisasi-organisasi yang berjaya lazimnya mempamerkan satu persamaan iaitu mereka mempunyai satu budaya organisasi yang cemerlang. Budaya itulah yang telah memberi tenaga dan

*** Penyediaan Kertas Bertajuk: Amalan-amalan Yang Tidak Produktif**

Kertas ini memberi penjelasan tentang contoh-contoh amalan yang tidak produktif serta langkah-langkah yang boleh diambil bagi menghapuskannya. Ianya merupakan buku rujukan agensi-agensi kerajaan dalam usaha menghapuskan amalan-amalan yang tidak produktif yang biasanya berlaku dalam organisasi.

Contoh-contoh meliputi amalan dalam pengurusan lapan faktor produktiviti yang penting iaitu gaya pengurusan, tenaga manusia, sistem dan prosedur, struktur organisasi, persekitaran kerja, teknologi, bahan-bahan dan kelengkapan modal.

* **Sambutan Hari Q Perkhidmatan Awam**

Sambutan Hari Kualiti Perkhidmatan Awam atau Hari Q adalah salah satu langkah penting yang dianjurkan oleh kerajaan bagi menyemarakkan gerakan kualiti sektor awam. Tarikh rasmi Sambutan Hari Q ialah 31 Oktober setiap tahun. Pada hari tersebut jabatan/pejabat kerajaan akan membuktikan komitmen mereka terhadap kualiti dengan memperkukuhkan nilai-nilai budaya kualiti dengan meningkatkan kesedaran tentang kualiti di kalangan anggota-anggota sesebuah jabatan/pejabat. Di samping itu ia juga bertujuan memberi pengiktirafan di atas sumbangan serta dedikasi anggota-anggota tersebut dengan menjayakan satu acara bagi menarik perhatian para pekerja tentang kejayaan yang telah dicapai oleh jabatan/pejabat dalam sesuatu tahun serta perubahan-perubahan yang telah dilakukan bagi peningkatan kualiti. Aktiviti-aktiviti yang diadakan semasa Hari Q diharap dapat memupuk kesedaran dan komitmen anggota-anggotanya terhadap falsafah kualiti. Aktiviti-aktiviti yang diadakan termasuklah Bacaan Ikrar Kualiti Agensi, Pameran Q, Ceramah Q, Pemberian Anugerah Khidmat Cemerlang, dan sebagainya.

kekuatan kepada mereka dalam menempuh cabaran-cabaran serta membuat penyesuaian (adaptation) dengan perubahan-perubahan persekitarannya. [Koleksi Ucapan KSN. 1992:120].

Daripada Bahz bin Hakim, katanya ayahnya mendengar Rasulullah s.a.w. bersabda, "Celakalah orang yang bercakap bohong untuk membuat orang lain ketawa dengan percakapannya itu. Celakalah dia, celakalah dia." (Hadith Riwayat Musnad Ahmad)

* **Anugerah Kualiti Perdana Menteri**

Untuk menggalakkan agensi-agensi kerajaan merancang, melaksana dan meningkatkan lagi kualiti serta menerapkannya sebagai suatu amalan pengurusan harian, kerajaan telah memutuskan untuk memberi Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor awam kepada agensi-agensi kerajaan yang telah menunjukkan tahap pencapaian yang cemerlang dan peningkatan kualiti perkhidmatan atau keluarannya. Matlamat anugerah ini adalah seperti yang berikut:

- i. Menggalak dan meningkatkan kesedaran tentang kualiti dalam perkhidmatan awam;
- ii. Memberi pengiktirafan secara formal kepada agensi-agensi kerajaan yang telah menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang pengurusan dan peningkatan kualiti serta mencapai kepimpinan kualiti yang unggul;
- iii. Memberi publisiti tentang strategi-strategi kualiti yang telah berjaya; dan

Falsafah Pentadbiran Negara

Program penghayatan nilai-nilai yang baik telah dikendalikan oleh kerajaan sejak pelancaran Etika Perkhidmatan Awam pada tahun 1979 hinggalah kepada pengajuran Seminar Nilai dan Etika pada bulan Mac 1992. Semua program ini memperlihatkan kesungguhan kerajaan dalam meningkatkan pencapaian dan prestasi perkhidmatan awam, di samping sedar pula akan pentingnya nilai-nilai yang baik dihayati oleh semua anggota perkhidmatan awam. Berasaskan program-program tersebut, saya fikir

- iv. Menggalak persaingan yang sihat di antara agensi-agensi kerajaan ke arah memperbaiki lagi amalan pengurusan kualiti.

Anugerah ini diberikan kepada tiga sektor iaitu sektor awam, swasta dan sosial.

MARDI: Pemenang Anugerah Kualiti Perdana Menteri 1992

MARDI dipilih sebagai pemenang AKPM kerana kecemerlangan pengurusan kualitinya lebih terserlah hingga menjadi penggerak

Terâs Perkhidmatan

- *Berazam meninggikan mutu perkhidmatan
- *Bekerja dengan penuh tanggungjawab
- *Berusaha mengikis sikap mementingkan diri
- *Berkhidmat dengan penuh muhibbah dan kemesraan
- *Bekerja ke arah memajukan pemiklilan rakyat dan pembangunan negara
- *Bekerjasama dalam membentêras kelemahan dan musuh-musuh negara
- *Berpegang teguh kepada ajaran ugama

utama pembangunan dan pemodenan sektor pertanian di negara ini. Beberapa ciri kecemerlangan pengurusan kualiti MARDI adalah seperti di bawah ini:

- i. Pengurusan kualiti diterajui sendiri oleh pihak pengurusan atasan, khususnya Ketua Pengarah;
- ii. Mempunyai perancangan korporat yang tersusun bagi memastikan keluaran yang dihasilkan menepati kehendak pembangunan negara;
- iii. Sentiasa berusaha memenuhi kehendak-kehendak pelanggannya;
- iv. Sentiasa menitikberatkan soal pembangunan tenaga manusia;
- v. Menyediakan panduan-panduan yang jelas tentang standard, prosedur dan nilai-nilai yang perlu diamalkan;
- vi. Memberi peluang dan galakan kepada kakitangan untuk melibatkan diri dalam proses peningkatan kualiti; dan
- vii. Berjaya menghasilkan banyak inovasi penting dan sumbangan kepada pembangunan.

wajarlah kita merumuskan semula dengan lebih kemas dan teratur semua gagasan mengenai nilai dan etika dalam perkhidmatan awam. Saya ingin mencadangkan di sini supaya kita mewujudkan Falsafah Pentadbiran Negara kita sendiri berasaskan pengalaman, dasar dan program yang kita telah laksanakan. Ini akan memberi sumbangan yang besar dalam pelaksanaan Wawasan 2020. Dilihat dalam konteks ini, penerbitan buku Tonggak Dua Belas ini bolehlah dianggap sebagai pendorong utama ke arah mewujudkan Falsafah Pentadbiran Negara. [Tan Sri Dato' Mahmud b. Taib, dlm. Koleksi Ucapan KSN 1993: 35-36].

* **Anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam**
Anugerah ini diberi sebagai tanda penghargaan dan pengiktirafan kerajaan kepada jabatan/agensi kerajaan yang dipilih kerana memiliki ciri-ciri kecemerlangan dalam pengurusan kualiti. Anugerah-anugerah Kualiti Perkhidmatan Awam terdiri daripada **Anugerah Kualiti Ketua Setiausaha Negara (AKKSN)**, **Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (AKKPPA)**, dan **Anugerah Kualiti Ketua Pengarah MAMPU (AKKPM)**.

* **Anugerah Khas Perkhidmatan Awam**

Anugerah ini diberikan kepada jabatan/agensi kerajaan yang telah mencapai kecemerlangan dalam enam bidang pengurusan khusus iaitu Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Projek, Pengurusan Kaunter, Pengurusan Teknologi Maklumat, dan Pengurusan Fail. Matlamat pemberian anugerah ini adalah untuk menghargai dan mengiktiraf secara formal jabatan/agensi kerajaan yang telah menunjukkan prestasi cemerlang dalam enam bidang tersebut.

* **Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam**

Anugerah ini diperkenalkan pada tahun 1991 sebagai satu pengiktirafan khusus daripada kerajaan kepada agensi-agensi kerajaan dan kakitangannya yang berjaya memperkenalkan inovasi-inovasi pentadbiran yang penting. Matlamatnya ialah untuk menggalakkan agensi-agensi kerajaan dan kakitangannya untuk terus bersifat inovatif dan kreatif serta melipatgandakan sumbangan kepada perkhidmatan awam. Pengiktirafan yang diberikan merupakan satu unsur pengukuhan untuk memantapkan lagi budaya inovasi dalam jabatan-jabatan kerajaan. Dengan berteraskan budaya ini, jabatan-jabatan akan dapat mempertingkatkan lagi prestasi mereka serta menjamin perkhidmatan atau keluaran yang sentiasa berkualiti. Anugerah ini diberikan kepada orang perseorangan, satu pasukan bekerja, satu bahagian/unit dalam jabatan atau sebuah jabatan yang telah berjaya mencipta dan melaksanakan suatu

Ciri-ciri Pegawai Yang Baik

Pilihlah antara pegawai-pegawai kamu mereka yang rendah diri dan bertakwa kepada Allah, yang akan memberinasihati serta sentiasa mengingatkan kamu mengenai orang miskin. Sediakan peruntukan bagi mereka supaya kamu tidak payah memberi alasan kepada Allah di hari pengadilan, kerana mereka inilah orang yang patut menerima layanan baik daripada kamu. Carilah ganjaran daripada Allah dengan memberikan apa yang menjadi hak mereka. Inilah tanggungjawab suci kamu

inovasi untuk kemudahan jabatannya atau perkhidmatan keseluruhan. Penilaian terhadap inovasi ini adalah berasaskan kriteria berikut:

- a. Pengurangan kos operasi;
- b. Penjimatan masa;
- c. Peningkatan hasil kerja; dan
- e. Peningkatan tahap kepuasan hati pelanggan.

Pada tahun 1992, sebanyak dua puluh jabatan kerajaan telah menerima anugerah ini.

Sistem Belanjawan Diubahsuai

Sistem Belanjawan Diubahsuai diperkenalkan mulai belanjawan tahun 1990 bertujuan untuk mencapai kecekapan dalam membelanjakan wang, kecekapan dalam pengawalan kos di samping penjimatan perbelanjaan dan mengelakkan pembaziran.

untuk memenuhi kehendak orang-orang tua di kalangan mereka yang tidak mempunyai tempat pergantungan hidup dan tidak mahu meminta bantuan kewangan. Tanggungjawab seumpama itulah biasanya sukar dilakukan oleh pemerintah, tetapi ia sangat dialukan oleh masyarakat yang berpandangan jauh. Hanya masyarakat dan negara yang benar-benar menunaikan perjanjian mereka dengan Allah dapat memenuhi keperluan orang miskin. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 9-10].

Sistem Inspektorat Dalam Perkhidmatan Awam

Sistem ini diadakan bertujuan untuk memeriksa, mengesan dan membantu kementerian dan jabatan/agensi kerajaan dalam pelaksanaan Pekeliling-pekeling Kemajuan Pentadbiran Awam dan peraturan-peraturan pentadbiran yang lain dalam usaha memajukan pentadbiran awam. Untuk melaksanakan tugas ini, Bahagian Inspektorat MAMPU telah ditubuhkan pada 28 Ogos,

1991. Melalui lawatan Inspektorat, ketua agensi dibantu mengenal pasti masalah pelaksanaan pekeliling-pekeliling dan menyarankan tindakan susulan bagi mengatasi masalah yang timbul. Usaha-usaha perundingan dan khidmat nasihat juga dilakukan semasa lawatan. Di samping itu, melalui lawatan ini juga, pembaharuan dan inovasi pentadbiran yang dibuat oleh kementerian/agensi dapat dikesan.

Sistem Saraan Baru (SSB): Borang Sasaran Kerja Tahunan dan Borang Penilaian Prestasi

Pelaksanaan Sistem Saraan Baru (SSB) yang bermula pada 1.1.1992 telah membawa perubahan bukan sahaja terhadap struktur organisasi dalam perkhidmatan awam, malah memperkenalkan sistem gaji dan saraan yang berorientasikan prestasi. Penilaian prestasi di bawah SSB berdasarkan beberapa aspek seperti penghasilan kerja yang telah ditetapkan sebagai sasaran kerja tahunan, pengetahuan, kemahiran, kualiti peribadi, jalinan hubungan kerjasama dan potensi.

Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993

Kerajaan telah mengeluarkan Peraturan-peraturan Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993 bagi menggantikan Bab D (Tatakelakuan dan Disiplin) Perintah-perintah Am.

Program-program Kualiti Secara Usaha Sama Dengan Sektor Swasta

Gerakan kualiti sektor awam turut melibatkan sektor swasta dalam program peningkatan

Budaya Ilmu Dalam Pentadbiran

Budaya ilmu yang menjadi ciri peribadi pentadbir Islam dahulu jelas kelihatan dalam sepucuk surat yang ditulis oleh 'Abd-al-Hamid b. Yahya (m.750M) kepada rakan-rakan sejawatnya dalam Kerajaan Umayyah yang dipetik sepenuhnya oleh Ibnu Khaldun, dan dianggap oleh seorang sejarawan sebagai etika profesionalisme dalam bidang ini. 'Abdul Hamid antara lain menasihati agar mereka mempelajari dan menguasai semua bidang ilmu dan jika tidak boleh menguasainya

kualiti anjuran kerajaan umpamanya dalam penganjuran seminar-seminar dan latihan dalam bidang pengurusan kualiti.

Piagam Pelanggan

Piagam Pelanggan merupakan antara usaha kerajaan untuk mewujudkan jentera pentadbiran awam yang berorientasikan pelanggan. Piagam Pelanggan adalah iltizam bertulis sesebuah agensi terhadap orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Ia menyatakan tentang janji-janji dan kesediaan agensi untuk memberikan perkhidmatan mengikut standard-standard kualiti yang telah ditetapkan. Iltizam secara bertulis ini akan memperkukuhkan lagi keyakinan orang ramai terhadap prestasi sesebuah agensi itu setiap kali mereka berurusan dengan agensi tersebut. Selaras dengan usaha ini, sebuah buku yang mengandungi koleksi Piagam Pelanggan terbaik kementerian, badan berkanun, pentadbiran kerajaan dan penguasa tempatan telah diterbitkan pada November, 1993.

kesemuanya, mereka harus mengambil cukup untuk keperluan. Melalui akal tabiinya yang baik, pendidikan yang sempurna dan pengalaman bernilai (semua ini adalah jalan-jalan ilmu penulis), pentadbir harus tahu apa akan terjadi sebelum perkara itu berlaku dan akibat tindakannya sebelum dia bertindak. Beliau juga menasihati supaya bekerjasama dengan baik.

Pentadbir - dalam ertikata yang kita terangkan di atas - berkewajipan menanam budaya ilmu ini, dengan perencanaan yang serius dan sanggup menghadapi sebarang risiko. Oleh

Penerbitan Buku/Majalah/Buletin dan Lain-lain

Kerajaan juga telah menerbitkan beberapa buah buku melalui agensinya sebagai langkah memberi kefahaman yang lebih mendalam tentang dasar, program, kempen serta arahan yang dikeluarkan berhubung dengan nilai dan etika ini. Di antara usaha-usaha penerbitan buku tentang nilai dan etika yang dimaksudkan ini adalah seperti yang berikut:-

* **Kata-Kata Bestari Kepimpinan**

Buku ini mengandungi himpunan kata-kata hikmat pemimpin-pemimpin Malaysia yang terkenal seperti Allahyarham Tunku Abdul Rahman Putra Al-Haj, Tun Abdul Razak dan Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad; tokoh-tokoh luar negara; keagamaan, peribahasa dan pepatah tempatan; contoh teladan daripada orang ramai serta pepatah asing. Ia telah diterbitkan oleh Arkib Negara Malaysia pada tahun 1984. Ia merupakan antara usaha bagi melaksanakan Kempen Kepimpinan Melalui Teladan yang telah dijalankan pada tahun 1983.

* **Risalah Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran**

Jabatan Hal Ehwal Agama, Jabatan Perdana Menteri, sebagai Urusetia Pelaksanaan Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran telah menerbitkan beberapa risalah tentang rasional Dasar, beberapa konsep tentang nilai-nilai Islam dan panduan Rancangan Penerapan Nilai-nilai Islam.

* **Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam**

Buku ini merupakan satu lagi usaha kerajaan untuk menerapkan nilai-nilai murni dan etika positif di kalangan penjawat awam. Ia merupakan antara usaha terulung kerajaan dalam penerbitan buku yang menerangkan nilai dan etika dalam perkhidmatan awam. Ia menjadi sebahagian daripada buku rujukan utama peserta-peserta kursus induksi di INTAN.

kerana pembinaan budaya ilmu mengambil masa yang panjang, persis pembinaan tamadun yang mengikut Ibnu Khaldun memakan tiga generasi dan lebih kurang 100 tahun, maka keyakinan dan keberanian moral berteraskan ilmu amat diperlukan oleh setiap pentadbir yang bervisi. Jika tidak, dan terutamanya dalam zaman yang terlalu mengukur segala usaha dengan hasil kebendaan, pentadbir akan diheret oleh kepentingan-kepentingan sempit dan dangkal ahli-ahli politik dan ahli-ahli perniagaan. Contoh pentadbir utama yang mengamalkan budaya ilmu dengan

* Wawasan 2020

Kerajaan telah menubuhkan Malaysia Business Council dan dalam ucapan dasar sempena penubuhannya oleh Y.A.B. Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia, pada 28 Februari 1991, beliau telah mengutarakan agenda pembangunan bangsa dan negara menjelang tahun 2020, iaitu Wawasan 2020. Matlamat Wawasan 2020 ialah pembentukan sebuah negara yang benar-benar maju dari segala aspek kehidupan. Dalam menuju ke matlamat ini, negara harus mengatasi sembilan cabaran. Cabaran-cabaran yang dikemukakan oleh Y.A.B. Perdana Menteri ialah seperti yang berikut:

1. Mewujudkan negara Malaysia yang bersatu yang mempunyai matlamat yang serupa dan dikongsi bersama;

2. Mewujudkan masyarakat yang berjiwa bebas, tenteram dan maju dengan keyakinan terhadap diri sendiri, bangga dengan apa yang dicapai serta gagah menghadapi pelbagai masalah;

jayanya ialah Nabi Muhammad s.a.w. sendiri. Beliau yang begitu peka dengan tuntutan al-Quran terhadap ilmu pengetahuan menyedari bahawa alat terpenting untuk mencapai hasrat ini ialah kebolehan menulis dan membaca. Lalu beliau, setelah perang Badar, di kala Kerajaan Islam masih belum lagi mempunyai kedaulatan dan kekuatan ketenteraan atau politik yang kukuh, telah melancarkan satu revolusi dalam hal-ehwal tawaran perang demi masa depan Islam. Beliau telah mensyaratkan bahawa mana-mana tawanan perang yang boleh mengajar 10 orang kanak-

3. Mewujud dan membangunkan masyarakat demokratik yang matang, mengamalkan satu bentuk per-sefahaman yang matang, demokrasi Malaysia berasaskan masyarakat yang boleh menjadi contoh kepada banyak negara membangun;
4. Mewujudkan masyarakat yang sepenuhnya bermoral dan beretika, yang mana warga negaranya kukuh dengan

nilai agama, dan kejiwaan dan didorong oleh tahap etika paling tinggi;

5. Mewujudkan masyarakat liberal dan bertolak ansur, rakyat pelbagai kaum bebas mengamalkan adat, kebudayaan dan kepercayaan agama masing-masing dan pada masa yang sama, meletakkan kesetiaan mereka kepada satu negara;
6. Mewujudkan masyarakat saintifik dan progresif, mempunyai daya perubahan yang tinggi dan memandang ke depan, yang bukan sahaja menjadi pengguna teknologi tetapi juga menyumbang kepada tamadun saintifik dan teknologi masa depan;
7. Mewujudkan masyarakat penyayang dan budaya menyayangi, iaitu sistem sosial yang menyanjung kepentingan masyarakat lebih utama daripada diri sendiri dan kebajikan insan tidak berkisar kepada negara atau individu tetapi di sekeliling sistem kekeluargaan yang kukuh;
8. Memastikan masyarakat yang adil dalam bidang ekonomi, iaitu masyarakat yang melaksanakan pengagihan kekayaan negara secara adil dan saksama yang wujud perkongsian sepenuhnya bagi setiap rakyat dalam perkembangan ekonomi; dan
9. Mewujudkan masyarakat makmur yang mempunyai ekonomi bersaing, dinamik, giat dan kental.

kanak Muslim menulis dan membaca, dia akan dibebaskan! [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 131-132].

Daripada Mu'awiyah, katanya Rasulullah s.a.w. bersabda, "Sesiapa yang merasa gembira melihat orang lain berdiri kerana menghormatinya, akan memperolehi tempat duduk di dalam neraka." (Hadith Riwayat Tirmizi)

* **Himpunan Ucapan Y. Bhg. Ketua Setiausaha Negara**

Ucapan-ucapan Y. Bhg. Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid, Ketua Setiausaha Negara (KSN) semenjak memegang jawatan tersebut telah menekankan tiga tema pokok iaitu nilai dan etika, proses pentadbiran yang mengutamakan profesionalisme, dan kualiti. Ketiga-tiga tema ini diulas dan dibincangkan dengan mendalam dalam ucapan-ucapan yang disampaikan dalam pelbagai pertemuan. Y. Bhg. KSN berpendapat bahawa nilai dan etika yang baik jika diamalkan akan menjadi asas yang kukuh untuk melahirkan 'the good man' dalam Pentadbiran Awam, yang kemudiannya akan mempengaruhi orang lain untuk mencontohnya. 'The good man makes others good.' Beliau juga menegaskan 'the good man' hendaklah berasaskan kepada ajaran agama.

Untuk memahami nilai dan untuk menyelesaikan masalah berkaitan yang timbul, KSN menggesa supaya para penjawat awam meningkatkan profesionalisme dan kemahiran mereka serta menambah ilmu pengetahuan.

Kemahiran Memimpin dan Melantik Orang Yang Berkelayakan

Keadilan dalam Islam diertikan sebagai, "meletakkan sesuatu kena pada tempatnya, sesuai dengan kedudukannya." Ini hanya dapat dilakukan dengan ilmu pengetahuan dan kebijaksanaan. Dalam kehidupan berorganisasi, kemahiran seseorang ketua memilih orang yang paling layak dan sesuai dengan sesuatu tugas untuk diberi kedudukan, pangkat, tugas dan lain-lain, adalah satu tanggungjawab utama

Ini akan memudahkan mereka menjalankan tugas dan bertanggungjawab secara profesionalisme yang lebih cekap dan berkesan. Bagi merealisasikan hasrat ini, pelbagai Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) telah dikeluarkan. Mengikut KSN, matlamat yang dituju melalui nilai dan etika dan pelaksanaan proses operasi melalui PKPA ialah mewujudkan 'quality as a way of life in the public sector.' Ini dapat dicapai melalui pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dalam semua agensi kerajaan. Dalam ucapan-ucapannya beliau bukan saja menekankan pentingnya melahirkan tokoh pentadbir dan penjawat

awam yang unggul, tetapi juga memastikan outputnya berkualiti.

Pandangan, kupasan dan hasrat KSN tentang pentadbiran negara dan perkhidmatan awam telah dicerminkan dalam ucapan-ucapan beliau dalam pelbagai pertemuan. Ucapan-ucapan KSN mulai tahun 1991 dihimpunkan dalam lima buku beliau yang diterbitkan oleh INTAN, seperti yang berikut:

i. **Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti**

Buku ini merupakan koleksi ucapan Ketua Setiausaha Negara yang pertama. Antara tajuk ucapannya ialah Budaya Kerja Cemerlang, Pengurusan Produktiviti dan Kualiti, Akauntabiliti di dalam Pentadbiran, Peranan PTD dalam Pembangunan, Persyarikatan Malaysia dan Kerjasama Serantau.

ii. **Kemajuan Pentadbiran Awam Di Malaysia**

Buku ini pula merupakan koleksi ucapan KSN sepanjang tahun 1991. Buku ini, antara lain, memuatkan ucapan penting KSN dalam aspek Dasar Pembangunan Negara, Wawasan 2020, Budaya Kualiti dan Pengurusan Kepemimpinan.

dalam menegakkan keadilan dan mengelak daripada berbuat zalim. Rasulullah s.a.w. telah menegaskan, bahawa sesuatu tugas yang diberikan kepada orang yang tidak layak dan tidak mahir, pasti akan menghadapi kehancuran. Seseorang ketua atau pemimpin yang melakukan ini dikira telah membuat khianat.

iii. **Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia**

Buku ini merupakan buku ketiga koleksi ucapan KSN pada tahun 1992. Ia meliputi tajuk-tajuk

Sabda Rasulullah s.a.w., maksudnya:

Sesiapa yang memimpin urusan umat Islam, apabila ia melantik seseorang sedangkan ada orang lain lagi yang

seperti Penerapan Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam, Peningkatan Produktiviti dan Kualiti, Pembangunan Pengurusan, Kepimpinan Pengurusan Negara dan Budaya Ilmu.

iv. **Beberapa Etos Pembangunan Negara**

Buku ini mengandungi koleksi ucapan KSN pada tahun 1993. Ia mengandungi pelbagai aspek ucapan, antaranya: The Role of Religion in a Caring Society, Disiplin dan Produktiviti dan Peranan Ahli Akademik dalam Pembentukan Masyarakat yang Berilmu.

v. **Wawasan Pentadbiran Awam**

Buku ini mengandungi ucapan-ucapan KSN tentang beberapa perkara yang menjadi fokus pentadbiran awam pada masa hadapan seperti Dinamisme Kepimpinan Organisasi Pentadbiran Awam, Pembaharuan dan Kemajuan Sistem Pengurusan, Pengurusan Kualiti Menyeluruh,

lebih baik memegang jawatan itu, maka ia telah melakukan pengkhianatan terhadap Allah S.W.T., mengkhianati Rasulullah s.a.w. dan juga orang-orang mukmin. (Riwayat al-Hakim). [Warisan Gemilang. INTAN, 1993:156].

Daripada Abu Hurairah, katanya Rasulullah s.a.w. bersabda, "Jauhi perasaan hasad dengki kerana hasad dengki menghapuskan kebaikan sebagaimana api memakan kayu." (Hadith Riwayat Abu Daud)

Isu-isu Strategik Pelaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia, Budaya Ilmu dan Penyelidikan dan Pembangunan Teknologi dalam Meningkatkan Daya Saing Negara.

* **Tonggak Dua Belas**

Buku ini adalah sebuah buku pengiring kepada buku Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam yang menjelaskan dua belas peringatan perkhidmatan penting Ketua Setiausaha Negara kepada semua penjawat awam. Buku ini telah dijadikan buku rujukan bagi peserta-peserta kursus induksi di INTAN. Buku ini juga diterbitkan oleh INTAN.

Sifat-sifat peribadi anggota-anggota perkhidmatan awam adalah penting untuk mewujudkan satu perkhidmatan yang cemerlang. Keperibadian yang unggul sama pentingnya dengan mengadakan sistem pengurusan yang berkesan. Sistem yang terbaik sekalipun tidak akan mendatangkan hasil sekiranya orang yang menjalankannya tidak mempunyai nilai-nilai dan sikap yang baik, amanah, kebersihan fikiran dan kecekapan. Oleh kerana ini setiap penjawat awam mestilah mempunyai sikap yang positif terhadap kerja. Di samping itu mereka hendaklah mempunyai motivasi yang tinggi dan juga mesti bangga atas kerja yang dilakukan. Berasaskan kepercayaan dan keyakinan itu, KSN telah mengemukakan dua belas peringatan yang dikenali sebagai 'Tonggak Dua Belas' seperti yang berikut:

- i. Menghargai Masa;
- ii. Ketekunan Membawa Kejayaan;
- iii. Keseronokan Bekerja;
- iv. Kemuliaan Kesederhanaan;
- v. Ketinggian Peribadi;
- vi. Kekuatan Sifat Baik Hati;
- vii. Pengaruh Teladan;
- viii. Kewajipan Menjalankan Tugas;
- ix. Kebijaksanaan Berhemat;
- x. Keutamaan Kesabaran;
- xi. Peningkatan Bakat; dan
- xii. Nikmat Mencipta.

Dinamis dan Berjiwa Rakyat

Sayugia saya nyatakan bahawa perolehan pengetahuan dan kemahiran tidak akan memberi makna kepada sesiapa sekiranya ia tidak digunakan atau diamalkan dengan cara yang bijaksana. Kita mungkin mempunyai pengetahuan yang banyak tetapi jika tindak-tanduk kita tidak bersesuaian dengan masa dan keadaan, maka usaha kita itu mungkin tidak memberi manfaat kepada mereka yang memerlukan.

*** Sari Adab Pentadbiran**

Buku ini mengandungi kumpulan kata-kata hikmat dari pelbagai sumber. Ia bertujuan untuk menyalurkan nilai-nilai murni, pemikiran dan pendapat para

ahli falsafah serta pentadbir bagi mengukuh watak dan peribadi penjawat awam. Buku ini diterbitkan oleh INTAN.

* **Upholding The Integrity Of The Malaysian Civil Service**

Buku ini mengandungi penerangan tentang usaha-usaha kerajaan bagi meningkatkan disiplin dan integriti anggota perkhidmatan awam. Ianya turut memuatkan rencana yang ditulis oleh Y. Bhg. KSN dan Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Antara perkara-perkara yang dibincangkan oleh buku ini ialah disiplin, nilai-nilai dan etika serta Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Disiplin) 1993 yang menggantikan Bab D (Tatakelakuan dan Tatatertib), Perintah-perintah Am.

* **The Changing Civil Service Malaysia's Competitive Edge**

Buku ini mengandungi beberapa ucapan Ketua Setiausaha Negara yang telah disampaikan dalam beberapa majlis semenjak tahun 1990. Tema utama buku

ini berkisar kepada penekanan terhadap peningkatan tahap profesionalisme, kualiti, produktiviti, kreativiti, serta nilai dan etika dalam perkhidmatan awam.

Pencapaian ilmu pengetahuan atau kemahiran di peringkat universiti adalah tidak mencukupi untuk menjadi dorongan (motivation) kepada seseorang untuk berkhidmat kepada negara dan rakyat. Dorongan ini adalah datangnya daripada perasaan hati (sentiment) dan keperibadian seseorang itu. Seseorang mungkin menganggap ijazah itu hanya sebagai passport memasuki perkhidmatan kerajaan dengan gaji yang tinggi, mempunyai kuasa (power) dan peluang kenaikan pangkat yang cemerlang untuk menjamin masa hadapannya.

* **Malaysia's Vision 2020 Understanding the Concept, Implication And Challenges**

Buku ini mengandungi rencana-rencana yang berkaitan dengan konsep, implikasi serta cabaran-cabaran Wawasan 2020. Antara kandungannya adalah tentang nilai dan etika dalam perniagaan serta kertas-kertas kerja lain yang telah dibentangkan

dalam beberapa seminar seperti *Seminar Towards a Developed and Industrialized Society: Understanding the Concept, Implication and Challenges of Vision 2020*. Buku ini dapat memberi kefahaman yang lebih mendalam tentang isu-isu yang berkaitan dengan Wawasan 2020.

*** Ungkapan Bestari Pentadbiran dan Pengurusan**

Buku ini merupakan himpunan kata-kata hikmat yang dipetik dari pelbagai sumber seperti al-Qur'an, al-Hadith, serta ungkapan beberapa pujangga serta tokoh-tokoh lain. Ungkapan-ungkapan yang telah dipilih meliputi pelbagai perkara seperti nilai-nilai amanah, jujur, ikhlas, serta aspek-aspek lain seperti adab, akhlak, ilmu, kecekapan, kecemerlangan dan lain-lain. Adalah diharap semua ungkapan yang dimuatkan di dalam buku ini akan dijadikan pedoman, panduan, sumber inspirasi dan bahan untuk renungan dan "bahan makanan minda" para pembaca khususnya para pentadbir dan pengurus awam.

Penerbitan Majalah/Buletin Serta Video

Usaha untuk mempertingkatkan lagi kefahaman tentang pengurusan kualiti dan produktiviti juga dilaksanakan melalui penyebaran maklumat melalui **Majalah Cepak dan Khidmat, Buletin Nilai dan Etika** serta video.

*** Majalah Cepak**

Mengandungi makalah-makalah ringkas dan padat tentang pengurusan produktiviti dan kualiti, kejayaan peningkatan produktiviti dan kualiti oleh agensi-agensi kerajaan, peralatan

Pada hemat saya, pemikiran seperti ini adalah pemikiran yang sempit. Mereka yang sedemikian tidak diingini dalam PTD kerana mereka yang begini tidak mungkin menunaikan tanggungjawab mereka kepada negara dan rakyat. Malahan pemikiran yng sempit ini adalah asas kepada perbuatan mementingkan diri sendiri, tingkah laku yang bongkak dan penyelewengan.

Perkhidmatan kerajaan adalah dianggap sebagai satu peluang keemasan untuk berkhidmat kepada negara dan rakyat. Ia memerlukan pegawai yang berdedikasi, yang

pejabat, penggunaan teknologi maklumat di agensi kerajaan, sinopsis buku-buku pengurusan terkini, kalendar produktiviti dan kualiti.

* **Majalah Khidmat**

Majalah ini memberi perhatian secara amnya kepada pengurusan, manakala rencananya tertumpu kepada aspek-aspek kemajuan dan pembaharuan dalam perkhidmatan awam. Majalah ini adalah usaha sama antara Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia (MAMPU) dan Berita Publishing Sdn. Bhd. Ia diterbitkan dalam masa dua bulan sekali.

* **Buletin Nilai dan Etika**

Buletin ini mengandungi artikel-artikel sumbangan penulis-penulis dari sektor awam dan swasta berhubung dengan pemahaman, penghayatan serta pengamalan nilai-nilai murni dalam organisasi. Buletin ini diterbitkan oleh Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) setahun sekali.

bergelora dengan semangat kebangsaan (patriotism dan nationalism) dan mempunyai idealisme yang murni untuk meninggikan keadaan dan mutu hidup masyarakatnya. Pegawai ini mestilah sanggup berdamping dengan rakyat dengan penuh kemesraan dan haruslah sensitif kepada keperluan, masalah-masalah dan cita-cita kerajaan dan rakyat. Hanya dengan adanya semangat dan dorongan ini barulah ilmu pengetahuan yang diperolehinya dapat digunakan untuk manfaat kerajaan dan rakyat. Negara kita Malaysia memerlukan pegawai yang dinamis dan berjiwa

* **Video : Perkhidmatan Awam -
Pembaharuan Ke Arah Budaya
Kerja Cemerlang**

Video ini menyentuh aspek-aspek peningkatan kualiti dan produktiviti dalam bidang-bidang seperti pengurusan kaunter, sistem dan prosedur kerja dan teknologi maklumat di jabatan/agensi kerajaan. Video ini memberi panduan dan teladan, mewujudkan kefahaman dan kesedaran kepada penerapan budaya kerja cemerlang yang berteraskan konsep dan falsafah kualiti.

Seminar, Bengkel Dan Kursus

Selain penerbitan buku, beberapa seminar, *discourse* serta ceramah telah dianjurkan untuk anggota perkhidmatan awam seperti yang berikut:

* Seminar Nilai dan Etika

Seminar ini diadakan untuk memberi kesedaran kepada ketua-ketua jabatan/agensi kerajaan tentang nilai dan etika serta mengenal pasti nilai-nilai utama yang dapat diamalkan. Salah satu resolusi seminar ini ialah mengklasifikasikan nilai-nilai yang telah dikenal pasti kepada dua kategori seperti yang berikut:

1. Nilai, Norma Dan Etika Asas:

- i. Iman dan takwa;
- ii. Amanah dan maruah;
- iii. Ikhlas; dan
- iv. Berilmu.

2. Nilai, Norma dan Etika Pengembangan:

- i. Cinta dan penguasaan ilmu;
- ii. Kasih sayang;
- iii. Syukur;
- iv. Kesabaran;
- v. Kesederhanaan;
- vi. Sopan santun;
- vii. Daya kreatif dan inovasi;
- viii. Kerajinan dan ketekunan;
- ix. Berdisiplin;
- x. Adil;
- xi. Bertimbang rasa;

rakyat. Hanya dengan kualiti ini dapatlah perkhidmatan awam menjadi seimbang dan setanding dengan cita-cita dan harapan rakyat dan kerajaan seperti terkandung dalam Rukun Negara dan Dasar Ekonomi Baru dan hanya dengan kualiti inilah dapat kita menempuh cabaran-cabaran yang rumit dan kompleks. [Tan Sri Dato' Hashim bin Aman, dalam *Warisan Gemilang*. INTAN, 1993:10.]

Sabar sesaat ketika marah akan menyelamatkan anda seratus hari penyesalan. (Pepatah Cina)

- xii. Hormat-menghormati;
- xiii. Taat setia;
- xiv. Berterima kasih;
- xv. Tegas;
- xvi. Berani;
- xvii. Bersih;
- xviii. Berjimat cermat;
- xix. Bertanggungjawab;
- xx. Berdedikasi;
- xxi. Bekerjasama;
- xxii. Tertib;
- xxiii. Berbakti;
- xxiv. Cergas; dan
- xxv. Cekap.

Penerapan Nilai-nilai Murni

Bagi membentuk budaya organisasi yang baik, jabatan-jabatan kerajaan hendaklah memilih nilai-nilai yang dapat meningkatkan prestasi kakitangan. Seterusnya jabatan-jabatan hendaklah mengambil langkah-langkah untuk menerapkan nilai tersebut supaya menjadi sebahagian daripada cara hidup dalam jabatan berkenaan. Di antara nilai-nilai yang wajar ditekankan oleh sesebuah jabatan kerajaan ialah integriti, kejujuran intelektual, neutraliti dan akauntabiliti. Saya ingin mengambil

*** Seminar Kebangsaan Etika Profesional**

Seminar ini yang bertemakan Amalan Etika Profesionalisme: Komponen Penting Bagi Pengindustrian Terlestarikan di Malaysia bertujuan untuk meningkatkan etika kerja kumpulan profesional di Malaysia. Seminar ini telah dianjurkan oleh pelbagai pihak dari sektor swasta dan sektor awam, seperti Universiti Teknologi Malaysia.

*** Intellectual Discourse on Ethics and Morality**

Seminar ini merupakan satu lagi usaha

kerajaan untuk memberi pendedahan dan kefahaman kepada pihak pengurusan tinggi dan pertengahan kerajaan tentang asas-asas nilai universal, moral, konsep ilmu dan erti kebahagiaan yang sebenar. Ia dianjurkan secara bersama oleh INTAN dan International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC). Seminar ini diadakan secara bersiri pada tiap-tiap tahun. Penceramah utama bagi seminar ini ialah Prof. Dr. Syed Muhammad Naquib al-Attas, Pengasas dan Pengarah ISTAC. Menurut beliau setiap pemimpin dan orang bawahan atau pengikutnya wajib mengelakkan diri daripada melakukan tiga kejahatan besar iaitu **berdusta, mungkir janji dan tidak amanah**. Ukuran kejayaan dan kecemerlangan seseorang pemimpin atau ketua dapat dilihat daripada sejauh mana dia melakukan ketiga-tiga kejahatan itu.

* **Kursus/ Ceramah Nilai Dan Etika**

Di samping seminar-seminar, topik tentang Nilai dan Etika merupakan komponen penting dalam kurikulum kursus-kursus mandatori seperti kursus induksi dan kursus-kursus kenaikan pangkat yang dijalankan oleh INTAN seperti Gred 3 ke Gred 2, Pra-Gred 1 dan Pra-JUSA. Selaian itu, ceramah-ceramah khusus tentang Nilai dan Etika juga diberikan kepada anggota agensi-agensi kerajaan dari semasa ke semasa.

kesempatan ini untuk menjelaskan secara ringkas apakah yang dimaksudkan dengan nilai-nilai tersebut. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 120-121]

Khabar angin berhenti bila sampai kepada orang yang bijaksana; tetapi orang jahil menyebarkan. (Pepatah Jepun)

Betapa bodoh pun seseorang, dia jadi cerdik bila menyalahkan orang; betapa bijak pun seseorang, dia jadi bodoh dan degil untuk mengakui kesilapannya. (Pepatah Cina)

* **Latihan Pengurusan Kualiti Di INTAN**

Jabatan-jabatan kerajaan memerlukan anggota yang terlatih untuk menggerakkan usaha peningkatan kualiti

dalam organisasi. Bagi membantu jabatan-jabatan melatih kakitangannya, INTAN telah mengendalikan beberapa kursus tentang pengurusan kualiti dan kursus-kursus Fasilitator Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja. Ceramah tentang pengurusan kualiti juga diberikan oleh MAMPU kepada agensi-agensi kerajaan.

Etika Kerja Dalam Islam

- ❁ Bekerja dengan azam mengabdikan diri kepada Allah
- ❁ Bekerja dengan ikhlas dan amanah
- ❁ Bekerja dengan tekun dan cekap
- ❁ Bekerja dengan semangat gotong-royong
- ❁ Bekerja dengan matlamat kebahagiaan manusia sejagat



TONGGAK DUA BELAS

Penerapan
Nilai, Norma
dan
Etika Perkhidmatan

Naskhah Pengiring Kepada Buku
Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam

Kulit buku *Tonggak Dua Belas*

AMALAN POSITIF

- Teguh beriman dan bertakwa dalam setiap tindakan
- Menyempurnakan tugas dan amanah
- Bersifat ikhlas dalam menjalankan tanggungjawab
- Berilmu dan berpengetahuan luas
- Mengutamakan keadilan dalam setiap perhuatan
- Sedia berkorban
- Berlumba-lumba membuat kebajikan
- Kemas dalam pakaian, pemikiran dan tindakan
- Bersifat penyayang
- Bersifat sabar dan teguh menghadapi cabaran
- Bertimbang rasa tetapi tegas
- Bersopan santun serta sederhana dalam kelakuan
- Taat setia dan patuh kepada arahan
- Bersyukur dan menghargai kebaikan
- Bersih daripada sifat dengki
- Bertanggungjawab dan sedia berbakti
- Jimat cermat dalam segala aspek
- Tertib dan baik budi bicara
- Cergas dan cekap dalam menjalankan tugas
- Cekal menghadapi cabaran
- Bekerjasama dan saling hormat-menghormati
- Berani dan berpendirian teguh

AMALAN NEGATIF

- Selalu berpura-pura dalam tindakan
- Bersikap sombong dan suka menunjuk-nunjuk
- Sukar untuk membuat kebajikan
- Suka mengumpat dan memfitnah rakan sejawat
- Tamak dalam mengejar pangkat dan kedudukan
- Gopoh dalam bertindak
- Mengampu untuk mendapat pujian dan sanjungan
- Mungkir janji
- Suka menghina dan merendahkan usaha orang lain
- Pemarah dan tidak sabar
- Khianat dalam melaksanakan tugas
- Berdendam serta hasad dengki
- Bersungguh-sungguh mempertahankan kelemahan dan keburukan diri
- Suka membangkang tanpa cadangan untuk memperbaikinya
- Mementingkan diri sendiri
- Lemah dan malas berusaha
- Pengotor dan selekeh dalam pembawaan
- Tidak boleh dipercayai dan tidak amanah
- Tidak bertimbang rasa dan mementingkan diri
- Suka membuat janji palsu
- Bersikap birokratik dan autokratik dalam membuat keputusan

AMALAN POSITIF

Bersopan santun setiap masa

Pemaa' dan berhemah tinggi

Simpati kepada kesusahan dan masalah orang lain

Ikhlas dan bertimbang rasa

Pemurah dalam usaha kebaikan

Mudah mesra dan bekerjasama

Merendah diri

Berbudi mulia

Boleh menerima teguran

Berlaku adil dalam semua tindakan

Sedia menerima cadangan

AMALAN NEGATIF

- Kasar dan kurang sopan
- Berdendam bila tidak dapat sesuatu kemahuan
- Bersikap tidak peduli terhadap teguran dan nasihat
- Tidak bertimbang rasa
- Mementingkan diri sendiri
- Sombong, bongkak dan membesarkan diri
- Bermuka-muka
- Cepat menghukum tanpa siasatan
- Cepat menuduh tanpa siasatan
- Suka mencaci
- Tidak boleh menerima kritikan
- Cepat membuat kritikan
- Suka menghina orang

KESELAKSUKAN BERKERJA

KEMULIAAN KESEDERHANAAN

KETINGGIAN PERIBADI

KEKUATAN SIFAT BAIK HATI

PENGARUH TELADAN

KIWAJIPAN MENJALANKAN TUGAS

KEHIMPUNAN

KESEKUTUPAN

PENINGKATAN

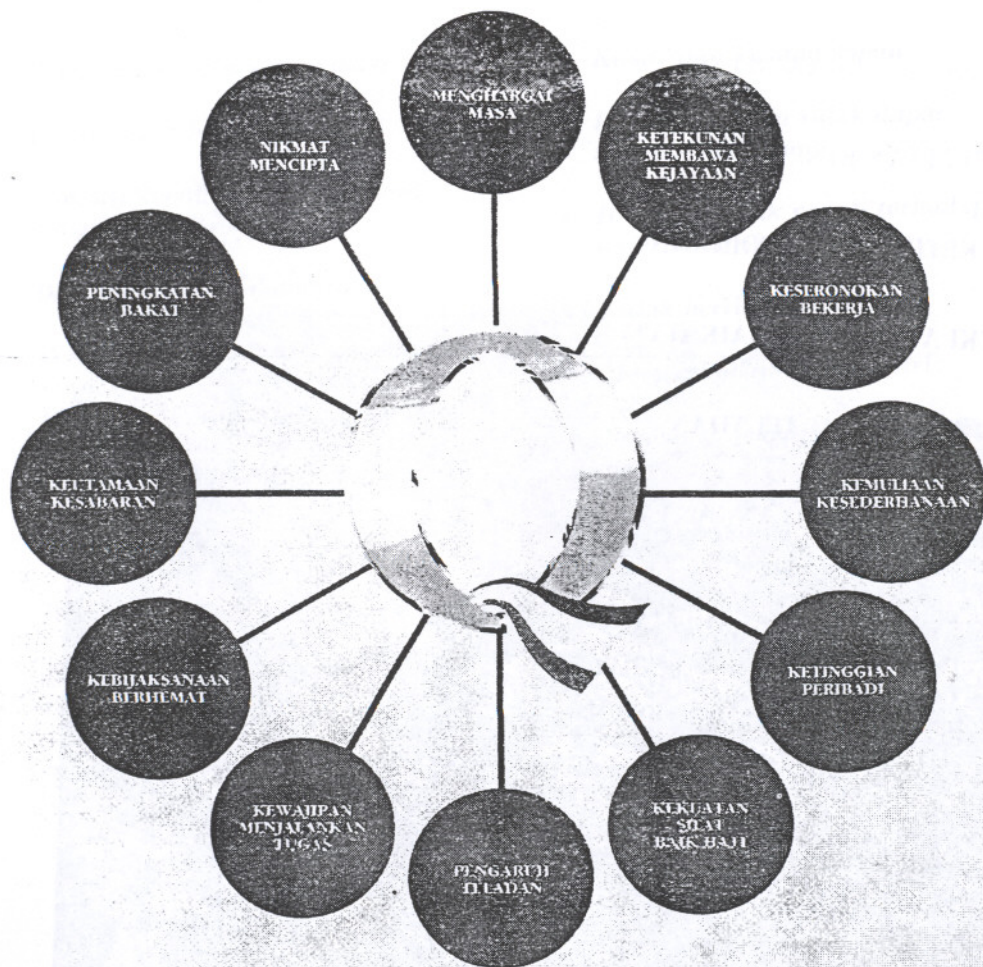
NIKMAT MENCIL

Satu lagi Poster Tonggak Dua Belas - pemandangan alam di Malaysia

1993

TONGGAK

DUA BELAS



PENERAPAN NILAI, NORMA DAN ETIKA PERKHIDMATAN



INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA
(INTAN) MALAYSIA

Kalender Tonggak Dua Belas 1993

NILAI DAN ETIKA DARI SUDUT IMAN, ILMU, AKHLAK DAN ADAB

ersoalan besar yang tidak dapat dijawab dalam teori nilai dan amalan etika sekular yang dihuraikan sebelum ini ialah: Milik siapakah kebaikan itu? Jawapan yang menegaskan bahawa kebaikan itu milik manusia secara majoriti, seperti yang dipegang oleh puak utilitarian, tidak memberi kepastian yang diperlukan, oleh sebab "manusia yang majoriti" itu boleh sesiapa saja - tidak semestinya terjamin ketinggian moralnya. Al-Quran mengutuk dengan keras amalan mengikut majoriti atau datuk nenek itu, kerana orang-orang yang diikuti itu bukanlah mereka yang diberi petunjuk oleh Allah S.W.T. (al-Quran, 2:170; 5:104; 31:21; 43:22-24). Semua sistem nilai yang menjadikan manusia sebagai ukuran mutlak dan terakhir tidak memberikan kepastian yang diperlukan itu, dan sistem yang dilahirkan berasaskan pegangan itu tidak universal, malah terlalu relatif. Tetapi kelemahan paling besar pandangan serta pegangan ini ialah ia tidak dapat mentafsirkan hakikat kejadian insan - dari segi matlamat hidupnya, peranan sebenarnya di atas dunia dan kesudahannya nanti. Persoalan ini penting sekali ditekankan di sini, kerana dengan itu sahaja akan terjawab rahsia matlamat terakhir semua kebaikan itu, dan matlamat terakhir kewujudan manusia sendiri. Persoalan-persoalan ini hanya dapat dijawab melalui agama. Dalam hal ini Islam memberikan penjelasan yang jelas nyata, yang menjawab semua keberatan yang disebutkan tadi. Pendekatan Islam yang menghuraikan persoalan ini dikenali sebagai "pendekatan tauhid."

Mengenai persoalan : Milik siapa kebaikan itu?, jawapan dalam Islam adalah jelas. Al-Quran menegaskan bahawa kebaikan adalah milik Allah S.W.T. semata-mata (3: 26), sedangkan kejahatan dan kezaliman itu milik manusia semata-mata (3: 117). Pilihan manusia sendiri sangat lemah dan seringkali merugikan diri mereka, kerana sesuatu yang disenangi manusia tidak semestinya sesuatu yang baik untuk mereka; sebaliknya sesuatu yang mereka tidak suka boleh jadi itulah yang terbaik untuk mereka. Inilah penegasan al-Quran (2: 216) terhadap banyak tingkah laku dan perbuatan manusia yang sebenarnya merugikan

Nilai dan etika dari sudut iman, ilmu, akhlak dan adab

mereka. Penegasan ini memberi makna bahawa sumber nilai adalah daripada Allah & W.T., tidak ditentukan oleh manusia sendiri. Menentukan nilai daripada perspektif diri adalah kesilapan besar yang dibuat oleh Iblis, sewaktu ia menolak perintah Allah & W.T. untuk tunduk menghormati Nabi Adam a.s. yang baru dicipta. Alasan yang dipakai oleh Iblis, ketika ditanya oleh Allah & W.T. tentang keingkaranannya, ialah bahawa ia lebih baik daripada Nabi Adam, kerana dijadikan daripada api, padahal Nabi Adam dijadikan daripada tanah (7: 12). Hujah Iblis ini kemudiannya digunakan dengan meluas dalam kehidupan manusia sendiri, terutama sekali di kalangan golongan yang menolak wahyu. Malah di kalangan golongan yang menerima wahyu pun hujah Iblis ini masih digunakan apabila mereka dapati hukum-hukum dan peraturan yang ditetapkan oleh wahyu menyekat keinginan dan kemahuan hawa nafsu mereka. Contoh yang ditunjukkan dalam peristiwa penentangan Iblis terhadap perintah Allah & W.T. ini memberikan kita satu prinsip penting dalam menentukan takrif nilai, iaitu prinsip *taklif*. Iblis pada hakikatnya beriman dengan Allah & W.T., dalam erti ia menerima hakikat bahawa ia dijadikan oleh Allah & W.T. Tetapi Iblis menolak hakikat *taklif* yang secara logik lahir daripada pengakuan tadi. Pendirian Iblis ini memberikan kita satu pengajaran penting dalam kaedah ilmu: Iblis menjadikan logik sebagai asas dalam menentukan nilai-nilai, dan kaedah itu telah menjadikannya kafir. Yang jelas di sini ialah logik bukanlah penentu kepada nilai-nilai, dengan itu memberi erti bahawa akal manusia bukanlah alat terbaik dalam menentukan nilai-nilai itu. Nilai-nilai yang ditentukan berasaskan logik, akal, pemikiran dan pengalaman manusia semata-mata adalah nilai-nilai yang bersumber daripada kemahuan hawa nafsu mereka sendiri; oleh itu nilai-nilai itu bukanlah nilai-nilai yang terbaik untuk mereka, kerana belum tentu sesuai dengan hakikat kejadian mereka.

Dalam pandangan Islam, semua nilai yang benar pada akhirnya akan sampai kepada hakikat kejadian insan, yakni kembali kepada prinsip *taklif* tadi. Nilai yang hakiki dan sesuai dengan hakikat kejadian insan itu akan membawa manusia *kembali menjadi manusia* dalam konteks *taklif* tadi. Dalam konteks ini, manusia memegang dua amanah, yang juga

merupakan dua tugas utamanya sebagai manusia: iaitu sebagai *hamba Allah* yang wajib taat kepada Allah & W.T.; dan sebagai *khalifah* atau pemimpin yang peranannya ialah untuk memakmurkan, yakni membangunkan dunia ini *menurut hukum-hukum dan perintah-perintah Allah & W.T.* Inilah hakikat *taklif* yang mengenai semua manusia, tidak kira yang menentang maupun yang menerima ajaran wahyu.

Berasaskan amanah taklif tadi, manusia dituntut untuk berkelakuan baik, untuk berakhlak mulia, yang matlamatnya ialah membina tamadun yang beradab. Penerimaan *amanah* untuk membentuk *akhlak* dan mewujudkan *adab* dalam masyarakat merupakan kontrak (*mithaq*) yang diterima oleh manusia seluruhnya (7: 172), oleh itu dalam setiap perlakuannya manusia terikat kepada kontrak itu, dan setiap amal perbuatannya akan dinilai dengan begitu halus dan adil untuk dibalas di Akhirat nanti (99: 7-8). Dengan itu nilai dan etika tidak dapat dilihat daripada perspektif kemahuan hawa nafsu manusia sendiri, tetapi hendaklah berteraskan sumbernya yang asli, yakni Allah & W.T. yang mencipta semua makhluk, dan mencontohi perilaku Rasulullah s.a.w. dalam semua perkara. Akhlak terbaik ialah akhlak yang dicontohkan oleh Rasulullah s.a.w. itu. Al-Quran menegaskan, "Demi sesungguhnya! Adalah bagi kamu pada diri Rasulullah itu contoh ikutan yang baik" (33:21), kerana baginda mempunyai akhlak yang paling terpuji: "Dan bahawa sesungguhnya engkau (diciptakan) atas perangai (akhlak) yang teragung (sangat mulia)" (68:4). Baginda sendiri menegaskan bahawa baginda diutus untuk menyempurnakan akhlak manusia: "Sesungguhnya aku ini diutus untuk menyempurnakan budi pekerti (akhlak) yang mulia" (hadith riwayat Malik).

Dalam pengertian yang disebutkan di atas, Imam al-Ghazali telah cuba menghuraikan aspek nilai ini dengan mengaitkannya dengan hakikat kejadian insan. Menurut al-Ghazali, manusia mempunyai empat unsur utama dalam dirinya: Unsur ketuhanan (*al-rabbaniyyah*, yang merujuk kepada akal dan ilmu); unsur kesyaitanan (*al-shaitaniyyah*); unsur marah (*al-ghadab*); dan unsur hawa nafsu (*al-shahwah*). Menurut al-Ghazali, tiap-tiap unsur itu boleh diberi simbol tertentu, iaitu anjing bagi unsur marah, babi bagi hawa nafsu, pendeta (orang yang bijaksana) bagi unsur ketuhanan, dan syaitan bagi unsur kesyaitanan. Unsur-

unsur kesyaitanan, atau syaitan itu sendiri, sentiasa menghasut dan mendorong dua jenis binatang tadi untuk menentang sang pendeta. Konflik yang berlaku di dalam jiwa manusia ini digambarkan oleh al-Quran dalam tiga keadaan jiwa manusia: diri atau jiwa yang selalu terdorong untuk melakukan kejahatan (*nafs ammarah, the commanding or compelling self*), diri atau jiwa yang selalu berada dalam keadaan berjaga-jaga (*nafs lawwamah, the admonishing self*), dan diri atau jiwa yang tenang damai (*nafs mutma'innah, the satisfied self*). Manusia berada di tengah-tengah antara ketinggian malaikat dan kerendahan binatang; dan kedua-dua keadaan itu boleh dilampauinya - dalam erti, manusia boleh berada lebih tinggi daripada malaikat, atau lebih rendah daripada binatang dan syaitan sendiri. Semua ini bergantung kepada sistem nilai yang diamalkannya.

Dengan memakai kerangka huraian yang diberikan oleh Imam al-Ghazali, kita dapat melihat dengan jelas kedudukan *nilai* yang sebenarnya dalam kehidupan manusia. Tiap-tiap unsur tadi mempunyai sistem nilai tersendiri, dengan nilai-nilai dan keutamaan-keutamaan tersendiri pula. Unsur marah adalah penting dalam kehidupan manusia, kerana dari unsur itu manusia dapat menyelamatkan dirinya, dan menjaga maruahnya, yang pada peringkat tertinggi akan melahirkan keberanian untuk berjihad sehingga sanggup mati syahid. Sebaliknya unsur marah yang tidak terkawal akan melahirkan perilaku buruk, sama ada jadi penakut (bila kemarahan berkurangan), atau membabi-buta (bila marah berlebihan). Hawa nafsu juga penting, kerana dari situ saja manusia dapat meneruskan hidupnya di dunia, yang akan melahirkan generasi baru. Tetapi jika tidak diawasi, timbullah perilaku buruk seperti rakus, tamak haloba dan lain-lain. Unsur kesyaitanan juga penting, kerana unsur-unsur ini boleh memberi dorongan dan kekuatan kepada usaha manusia, jika disalurkan dengan betul. Tetapi jika tidak dikawal, akan lahirlah perangai buruk seperti dengki, khianat, dendam, menghasut, menipu, dan sebagainya. Ketiga-tiga unsur tadi hanya boleh dimanfaatkan dengan baik dan sempurna, yakni sesuai dengan hakikat kejadian insan, jika semuanya dilihat dan diukur daripada perspektif unsur ketuhanan, yakni berasaskan iman dan ilmu yang benar.

Pembicaraan tentang nilai dan etika yang dibuat tanpa kesedaran terhadap hakikat

kejadian manusia seperti yang diuraikan oleh Imam al-Ghazali tadi akan melahirkan pengertian yang keliru dan sesat tentang nilai dan matlamatnya dalam kehidupan manusia. Beberapa contoh bolehlah diteliti untuk melihat kekeliruan ini. Seorang sarjana Amerika Syarikat yang banyak membicarakan persoalan nilai ini, Prof. Milton Rokeach, dalam penelitiannya tentang nilai, membahagikan nilai kepada dua jenis: pertama nilai-nilai mutlak (*terminal values*, yang dilihat daripada perspektif manusia sendiri), yakni nilai-nilai yang diinginkan sebagai sesuatu yang unggul - contoh: kebijaksanaan, keselamatan (*salvation*), kebebasan, persamaan hak, perdamaian, dan seumpamanya; kedua, nilai-nilai kegunaan (*instrumental values*), yakni nilai-nilai yang membolehkan seseorang mencapai sesuatu yang unggul tadi - contoh: berdaya intelek tinggi, berkebolehan, kejujuran, bertanggungjawab, bercita-cita tinggi, dan sebagainya. (Rujuk *Understanding Human Values: Individual and Societal*, 1979.) Berasaskan pembahagian ini, Prof. Rokeach mengukur kedudukan nilai-nilai itu di kalangan sekumpulan ahli sains. Hasilnya agak menarik: nilai mutlak paling tinggi di kalangan ahli sains ialah kebijaksanaan (*wisdom & mature understanding of life*), diikuti dengan nilai-nilai kebebasan, harga diri, perasaan puas dengan kejayaan, dunia yang damai, dan persamaan hak. Nilai-nilai kegunaan yang paling penting dan diutamakan ialah intelektualisme, kebolehan diri, kejujuran, tanggungjawab, daya imaginasi, dan sikap merdeka. Di antara nilai mutlak yang paling rendah di kalangan ahli sains ialah keselamatan (*salvation saved, eternal life*), keseronokan, keselamatan negara, kematangan dalam kasih sayang, persahabatan yang akrab, dan kehidupan yang selesa. Di antara nilai-nilai kegunaan yang paling tidak disenangi ialah ketaatan (*obedience*), kebersihan, kesopanan, keriangian, kemaafan, dan kasih sayang. Yang menarik dalam hasil kajian ini ialah gambaran tentang ahli sains yang tidak percayakan Tuhan itu sangat jelas; di samping itu makna nilai-nilai yang disebutkan itu jauh bertentangan dengan maksud yang difahamkan dalam Islam. Misalnya, kebijaksanaan (*wisdom*) adalah suatu nilai yang tinggi dalam Islam, yang membuat sesiapa juga yang mempunyainya menjadi lebih patuh, taat, dan dekat kepada Allah &W.T.. Al-Quran menegaskan bahawa orang yang paling takut kepada Allah &W.T. ialah orang-orang yang

berilmu (35: 28); dan barangsiapa yang diberi hikmah (*wisdom*) dia mendapat kebaikan yang banyak, tetapi ini hanya disedari oleh orang-orang yang benar-benar berakal dan beriman (2: 269). Jadi di dalam Islam, barangsiapa yang sampai ke peringkat bijaksana, akan lebih taat kepada Allah &W.T., tidak seperti yang ditunjukkan dalam kajian Prof. Rokeach tadi, yang menunjukkan bahawa ahli sains yang memberi nilai yang tinggi kepada *wisdom* menolak *salvation* dan ketaatan.

Hasil kajian yang dibuat oleh Prof. Rokeach terhadap ahli-ahli sains memperlihatkan betapa jauhnya perbezaan konsep-konsep yang dipakai olehnya dengan yang difahami dalam Islam. Ini semua menunjukkan betapa pentingnya konsep-konsep berhubung dengan nilai dan etika dalam Islam difahami dengan tepat dalam konteks iman, ilmu, akhlak dan adab Islam. Perbezaan ini terjadi kerana kerangka yang dipakai oleh dua sistem ini sangat berbeza, dan ini dapat dilihat dengan lebih jelas jika kita membahagikan falsafah dan pengertian tentang nilai, dilihat daripada perspektif Islam, kepada dua jenis: (1) Falsafah nilai yang berasaskan penentangan terhadap Allah &W.T. dan wahyu; (2) Falsafah nilai yang berasaskan ketaatan kepada Allah &W.T. Jenis pertama ialah kaedah yang diajarkan oleh Iblis, yang menentang perintah Allah &W.T.; kumpulan kedua diwakili oleh para malaikat, yang taat kepada perintah Allah &W.T. Jenis pertama melahirkan ucapan dan pendirian seperti, "Aku lebih mulia daripadanya..." (7:12, iaitu jawapan Iblis bila ditanya oleh Allah &W.T. mengapa ia tidak mahu menghormati Nabi Adam a.s.); jenis kedua melahirkan ucapan dan pendirian seperti, "Maha suci Engkau, kami tidak mempunyai pengetahuan melainkan apa yang Engkau telah ajarkan kepada kami, kerana sesungguhnya Engkaulah Yang Amat Mengetahui lagi Amat Bijaksana" (2:32). Perbezaan pendirian ini melahirkan akhlak dan adab yang jauh berbeza: yang pertama berasaskan keangkuhan dan penentangan; yang kedua berasaskan ketaatan dan penyerahan.

Dengan penjelasan di atas, jelaslah bahawa nilai dan etika dalam Islam adalah "batas-batas atau sempadan-sempadan Allah" (*hududul'Alah*) yang ditetapkan sesuai dengan hakikat kejadian insan sendiri, yakni sesuai dengan *fitrah* manusia. Oleh kerana itu, orang-orang yang melanggar "batas-batas" itu adalah orang-orang yang menzalimi diri mereka

sendiri (65:1). Sempadan-empadan atau batas-batas itu dibagikan oleh para ulama dalam lima kategori: *haram*, *makruh*, *mubah/harus*, *sunat*, dan *halal*. Inilah sempadan nilai dalam Islam, yang mengukur semua perilaku orang beriman. Pengetahuan yang mencukupi tentang sempadan-empadan ini adalah wajib ada pada semua Muslim. Dalam akhlak Islam, menjauhkan diri daripada yang haram dan makruh adalah suatu ibadat; mendekatkan diri kepada yang sunat dan mengerjakan yang halal adalah jalan mencapai kecemerlangan hidup. Islam menilai semua perbuatan/amalan dan perilaku manusia dalam tiga bidang: hati, lidah, anggota. Perbuatan hati ialah niat, kejujuran, dan sebagainya. Perbuatan lidah adalah seperti bercakap benar (atau berbohong), mengumpat, memuji, mengeji dan sebagainya. Perbuatan anggota adalah seperti mencuri, merompak, membantu orang sakit, berzina, membunuh orang, dan sebagainya. Semua jenis perbuatan ini dikira sebagai amal yang baik dan diberi pahala jika dilakukan dalam "sempadan-empadan" yang ditetapkan; sebaliknya jika terkeluar daripada sempadan-empadan itu adalah berdosa dan akan dibalas dengan siksaan. Dengan itu, menurut pandangan Islam, etika atau akhlak itu tidak lain daripada amal salih yang dikerjakan dalam batas-batas yang disebutkan tadi. Matlamat terakhir daripada amalan-amalan itu ialah *al-falah* - yakni kemenangan, kesejahteraan, dan keberuntungan di dunia dan akhirat. *Al-falah* itu dilaungkan setiap hari di dalam azan.

Khusus dalam hubungannya dengan pengurusan dan pentadbiran awam, semua aspek nilai dan etika yang dibincangkan di sini dirumus dalam definisi tentang "pendekatan tauhid" dalam pengurusan seperti yang berikut:

Pengurusan dan pentadbiran dari pendekatan tauhid ialah penyempurnaan *amanah* yang diterima manusia daripada Allah S.W.T. sebagai hamba dan khalifah-Nya di dunia, dengan mengerjakan *amal salih* secara syura (perundingan dan kerjasama) dalam organisasi. Tujuan pengurusan dan pentadbiran ialah untuk membina *peradaban* (mewujudkan *adab*) yang diredhai Allah berlandaskan ajaran tauhid; dengan itu pengurusan dan pentadbiran bertanggungjawab untuk menghapuskan *al-fasad* (korupsi, penyelewengan,

kerosakan, kezaliman, penindasan) untuk menegakkan *keadilan* dalam organisasi dan juga dalam masyarakat. Matlamat pengurusan dan pentadbiran ialah mencapai *al-falah* (kesejahteraan dan keberuntungan serta kemenangan di dunia dan akhirat).

[Rujukan: S.M. Naquib al-Attas, *Islam and Secularism* (1993); Fazlur Rahman, *Major Themes of the Quran* (1980); Abul Quasem, *The Ethics of al-Ghazali: A Composite Ethics in Islam* (1975); Khalifa Abdul Hakim, *Islamic Ideology* (1974); INTAN, *Keceklerangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam* (1991)].

NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM

Perbincangan tentang pelbagai usaha penerapan nilai dan etika di kalangan anggota perkhidmatan awam dalam Bab 2, menunjukkan betapa banyaknya nilai yang ingin diterapkan dan diamalkan. Bab ini seterusnya akan cuba mengklasifikasikan nilai-nilai tersebut kepada enam kelompok, seperti yang berikut:

1. Nilai-nilai Peribadi Asas - amanah, bertanggungjawab, ikhlas, berdedikasi, berdisiplin, bekerjasama, bersih, tekun dan sederhana;

Melawan Nafsu

Akhirnya terpulang kepada pegawai-pegawai yang menduduki jawatan-jawatan tertentu yang mudah dipengaruhi oleh sogokan-sogokan, untuk melawan "nafsu" tamak dalam diri sendiri, atau bersifat "makanan enggang hendak dimakan oleh pipit." Pegawai-pegawai dan anggota-anggota itu memerlukan peribadi dan iman dan sifat amanah yang kuat untuk menolak sogokan apabila ianya mudah diperolehi kerana berada dalam kedudukan atau jawatan yang tertentu

2. Nilai-nilai yang Mengutamakan Pelanggan - berbudi mulia, bersabar, bersopan santun dan peramah;
3. Nilai-nilai Kepemimpinan - adil, berani dan mengamalkan syura;
4. Nilai-nilai Profesionalisme - berilmu, kreatif, inovatif, berintegriti, kejujuran intelektual, akauntabiliti dan berkecuali;
5. Nilai-nilai Produktiviti dan Kualiti -

produktif dan berkualiti; dan

6. Nilai-nilai Keagamaan - bersyukur, beriman dan bertakwa.

Keenam-enam kelompok nilai ini boleh digambarkan seperti Rajah II di sebelah.

1. Nilai-nilai Peribadi Asas

Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai asas yang perlu ada pada setiap penjawat awam. Nilai-nilai yang tergolong dalam kelompok ini ialah amanah, bertanggungjawab, ikhlas, berdedikasi, berdisiplin, bekerjasama, bersih, sederhana dan tekun.

a) Amanah

Amanah bermaksud sesuatu yang diberi kepercayaan kepada orang lain untuk melaksanakannya. Orang yang tidak amanah dianggap telah melakukan satu pengkhianatan dan juga penipuan. Nilai amanah perlu ada pada setiap anggota awam kerana tugas mereka adalah mengurus dan menjaga kepentingan serta harta benda awam. Agama Islam sendiri sangat mementingkan soal amanah seperti yang dinyatakan di dalam surah-surah yang berikut: Amanah mesti ditunaikan (Al-Baqarah:203); Amanah jangan sekali-kali

itu. Ketua-ketua jabatan hendaklah sentiasa mengingatkan pegawai-pegawai dan kakitangan-kakitangan akan bahayanya perasaan tamak ini kepada diri sendiri, keluarga, sahabat handai, dan negara. Saya percaya bahawa tuan-tuan dan puan-puan sekalian pernah mendengar pepatah Melayu yang berbunyi "tiada biduk karam sebelah", kiasannya ialah apabila seseorang itu mendapat kesusahan atau kecelakaan, tentu sekutunya atau keluarganya menderita susah juga. [Koleksi Ucapan KSN 1993: 366-367].

Rajah II:
NILAI DAN ETIKA DALAM PERKHIDMATAN AWAM



dikhianati (Al-Anfal:27); Serahkan amanah kepada yang berhak (Al-Nisa:58); Hendaklah bersikap amanah dalam melaporkan dan merekodkan sesuatu (Al-Baqarah:282); dan, Hendaklah bersikap amanah dalam mengukur dan menyukat (Al-A'raf:85). Oleh yang demikian sudah jelas membuktikan bahawa sifat tidak amanah merupakan satu sifat yang dikeji dan dibenci Allah, agama dan masyarakat.

Ciri-ciri orang yang bersifat amanah, antaranya ialah:

- i. Menggunakan masa sewaktu di pejabat dengan sebaik-baiknya;
- ii. Membelanjakan harta awam mengikut peraturan-peraturan yang telah ditetapkan;
- iii. Tidak melakukan penipuan, penyelewengan dan rasuah; dan
- iv. Menyiapkan kerja dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Sebaliknya orang yang tidak amanah melakukan perkara-perkara yang berikut:

- i. Melakukan penipuan dan penyelewengan;
- ii. Menyalahgunakan kuasa dan kedudukan;
- iii. Cuai dalam menjalankan tugas;
- iv. Menggunakan waktu pejabat untuk membuat kerja-kerja persendirian; dan
- v. Melakukan kerja-kerja peribadi dengan berselindung di sebalik kerja-kerja rasmi.

Brotherhood And Sincerity In An Organization

Brotherhood and sincerity are pillars of excellence, the best motivators, the inducers of cooperation and loyalty, the bringers of peace and happiness in any organization. It is through brotherhood and sincerity that we can ensure productivity, quality, and excellence in an organization. Skill alone does not give the required objectives; neither does technology, no matter how sophisticated it is. Without brotherhood and sincerity, skill and technology will be

Kisah dan Teladan

Pada bulan Ogos 1992 yang lalu, seorang posmen bernama Norlisman bin Abu telah terlibat dalam kemalangan jalanraya semasa menjalankan tugasnya untuk menghantar surat-surat dan bungkusan. Semasa terjatuh daripada motosikal yang ditunggangnya beliau sempat memungut kembali surat-surat berdaftar yang dibawanya dan menggendong surat-surat tersebut di dadanya. Beliau enggan melepaskan surat-surat dan bungkusan tersebut kepada sesiapa pun sehinggalah beliau dibawa ke hospital. Di sana barulah beliau menyerahkan surat-surat tersebut kepada ketua jabatan beliau yang datang melawatnya.

Menurut pandangan En. N. Rajasingam, Ketua Pengarah Pos pada masa itu, En. Norlisman telah mematuhi prinsip-prinsip peraturan tata kelakuan perkhidmatan awam yang bermaksud; mengutamakan perkhidmatan lebih daripada diri sendiri. Perbuatan En. Norlisman menunjukkan beliau mempunyai sifat amanah.

abused, or may be used to enhance selfish interests.

Productivity has two faces; the hard unemotional aspect of material improvement, where you measure everything in numbers and quantities, and the charming aspect of its spiritual advancement, by which you feel satisfied and happy. With only material improvement, you have productivity without satisfaction. Without its spiritual aspect, there is no happiness and no permanent emotional attachment to your achievement. There will always be conflict and hatred in the air, the feeling of dissatisfaction, the

b) Bertanggungjawab

Tanggungjawab bermaksud sesuatu kerja, tugas, janji dan lain-lain yang mesti dilaksanakan. Seseorang penjawat awam yang telah diberi tanggungjawab untuk menjalankan sesuatu tugas bermakna beliau telah diamanahkan melaksanakan tugas tersebut. Oleh itu ia mempunyai rasa tanggungjawab terhadap dirinya dan kepada Tuhan. Ia dikehendaki melaksanakan tugasnya sebagai pemegang

amanah negara dan rakyat dengan cemerlang dan memberikan hasil yang maksimum. Semua anggota perkhidmatan awam daripada peringkat bawahan hingga peringkat tertinggi mestilah mempunyai sikap bertanggungjawab. Kejayaan mereka memikul tanggungjawab akan membawa kejayaan kepada perkhidmatan awam. Sebaliknya mereka yang gagal melaksanakan tanggungjawabnya dengan sempurna boleh dikenakan tindakan tatatertib seperti yang termaktub dalam Peraturan-peraturan Pegawai Awam (Kelakuan dan Tatatertib) 1993.

Antara ciri-ciri yang dapat menggambarkan sikap bertanggungjawab ini ialah:

- i. Bersungguh-sungguh melaksanakan kerja;
- ii. Melaksanakan kerja dengan sempurna;
- iii. Rasa bersalah jikalau tugas yang dipikul tidak dapat disempurnakan mengikut tahap piawai dan tempoh yang telah ditetapkan; dan
- iv. Menjaga maruah agama, bangsa dan negara.

Sebaliknya ciri-ciri yang menunjukkan seseorang itu kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya ialah:

- i. Tidak melaksanakan tugasnya dengan bersungguh-sungguh sehingga orang lain terpaksa membantu untuk menyempurnakannya;
- ii. Hasil kerjanya diragui dan tidak menepati tahap piawai yang dikehendaki;

feeling that you have been exploited, cheated, victimised, enslaved and forced to do extra work not for your own benefit, but for the satisfaction of other people - your boss perhaps.

What is brotherhood? What is sincerity? Both are difficult to define, and even more difficult to measure. Both are sentiments as well as commitments. Both are sentiments of a special nature in that the feeling of brotherhood leads you to sacrifice, humbleness, willingness to help, friendliness, and a whole set of feelings of happiness - as if you're in some kind of family-like relationship in

- iii. Tidak menyudahkan kerjanya dalam tempoh masa yang telah ditetapkan; dan
- iv. Tidak berusaha untuk memperbaiki mutu kerjanya.

c) Ikhlas

Ikhlas bermaksud hati yang bersih, jujur dan suci. Jika seseorang itu ikhlas dalam kerjanya ia akan melaksanakan tugas tersebut dengan sempurna dan menghasilkan output yang memuaskan secara berterusan. Tanpa sifat ikhlas, seseorang itu akan sentiasa merungut, menyalahkan orang lain, menunjuk-nunjuk dan gagal melaksanakan tugasnya dengan baik. Seseorang yang tidak ikhlas, tidak dapat melaksanakan tugas yang cemerlang secara berterusan. Seseorang yang bekerja kuat semata-mata untuk menerima kenaikan gaji melintang akan merosot prestasinya apabila ia telah berjaya memperolehnya. Manakala orang yang mempunyai sifat ikhlas, sentiasa berkerja keras untuk meningkatkan

your daily, mundane life. This kind of sentiment gives meaning to your life, it gives you a purpose in your existence as an individual. This kind of sentiment gives you a spirit of willingness in carrying out your duties, and a sense of forgiveness in all aspects of your social relationships: producing the fine, inner feeling that you are part of a linked family system, that your role is not only to receive benefits but also to accept responsibilities and to forgive natural shortcomings of your fellow brothers.

Therefore, brotherhood cannot exist without sincerity. A willingness to ac-

mutu kerjanya secara berterusan walaupun beliau tidak dianugerahkan Tokoh Khidmat Cemerlang, kenaikan gaji melintang atau menegak atau puji-pujian daripada ketuanya. Seseorang yang ikhlas melakukan kerjanya bukan disebabkan oleh ganjaran jangka pendek tetapi berkhidmat dengan penuh keredhaan di samping memberi sumbangan untuk kesejahteraan masyarakat.

Antara ciri-ciri pekerja yang ikhlas ialah:

- i. Tidak menunjuk-nunjuk dalam melaksanakan tugas kepada ketuanya;
- ii. Tidak memilih-milih kerja, dan melakukan apa saja tugas yang telah di-

berikan; serta

- iii. Melaksanakan sesuatu tugas tersebut dalam tempoh yang ditetapkan, tanpa mengira waktu sama ada di pejabat atau selepas waktu pejabat.

Sebaliknya ciri-ciri pekerja yang tidak ikhlas dalam menjalankan tugasnya ialah:

- i. Bekerja dengan tekun hanya di hadapan ketua dengan tujuan menunjuk-nunjuk;
- ii. Memilih kerja, iaitu hanya melakukan kerja-kerja yang disukai oleh ketua, kerja-kerja yang akan membuatnya terkenal atau popular, untuk mendapat pujian dan yang ada hubungan dengan kenaikan pangkat;
- iii. Membuat kerja berdasarkan kepada tempat, masa, dan orang yang memberi arahan; dan
- iv. Memberikan syarat tertentu jikalau kerja-kerja tersebut dibuat di luar daripada kerja-kerja rutinnya.

cept responsibilities and an open-minded forgiving attitude can only be enthroned in your heart if you are sincere. It is in this sense that sincerity is a commitment, a trust as well as a duty to yourself and others to exert your utmost efforts in all your undertakings. It is this commitment that gives you a beautiful feeling of satisfaction for being true to yourself, while at the same time true to your Creator, Allah Subhanahu Wata'ala, as well as true to your brothers in the organization. Although you have your legitimate self interests, which you should pursue, these interests are always being defined in the

Orang yang tidak ikhlas dalam menjalankan kerjanya selalu bermuka-muka dan gemar mengampu-ampu. Sesungguhnya orang yang bersifat sedemikian adalah berakhlak rendah.

d) Berdedikasi

Berdedikasi bermaksud pembaktian seseorang bagi melaksanakan tugas dengan sempurna. Sikap berdedikasi sangat perlu dimiliki oleh semua anggota perkhidmatan awam. Seseorang yang mempunyai sifat berdedikasi akan melaksanakan kerja tanpa mengharapkan sebarang tambahan upahan, ganjaran dan juga puji-pujian. Setiap tugas akan dilaksanakan dengan cepat, berkesan dan berkualiti. Seseorang yang mempunyai sifat berdedikasi juga akan sentiasa berusaha memperbaiki kelemahan dirinya dan bersedia menerima nasihat, teguran dan tunjuk ajar.

Sebaliknya pekerja-pekerja yang tidak mempunyai sifat-sifat berdedikasi dalam menjalankan tugasnya dapat digambarkan seperti ciri-ciri yang berikut:

i. Selalu mengelakkan diri daripada membuat kerja:

ii. Sentiasa meminta simpati dan pertolongan orang lain dalam melaksanakan tugasnya; dan

iii. Tidak dapat menyempurnakan tugas mengikut tempoh yang telah ditetapkan.

context of well-being and as legitimate interests your brothers in the organization. This means that you are not selfish in your earnestness to achieve your ambition, for you realise that your achievements, if pursued in the spirit of brotherhood and sincerity, will give a sense of fulfilment to yourself as well as a sense of admiration to your fellow brothers. In this sense, brotherhood and sincerity are indicators of maturity of a well-balance personality deserving respect, as signs of a healthy mind, and most important of all, as mirrors of spiritual tranquility.

Kisah dan Teladan

Terusan Wan Muhammad Saman yang terletak di Kedah, pada hari ini tidak akan wujud tanpa sifat dedikasi yang ada pada pembinanya iaitu Wan Muhammad Saman. Menteri Besar Kedah pada Zaman Sultan Ziauddin Makarram Syah. Pada tahun 1895 Wan Muhammad Saman telah membuat keputusan untuk membina sebuah terusan

dari Alor Setar ke kaki Gunung Jerai untuk dimanfaatkan oleh para pesawah. Tanpa adanya teknologi moden pada ketika itu, Menteri Besar ini berjaya membinanya walaupun terpaksa menghadapi banyak kesulitan seperti masalah tenaga manusia, keadaan tanah paya dan pembelian tanah yang terletak di sebelah kiri dan kanan terusan itu. Namun berkat daripada kegigihan beliau serta nilai-nilai yang dipegang oleh pemimpin Kedah ini, terusan yang panjangnya 22 batu, lebarnya 24 kaki dan 5 kaki dalam itu akhirnya dapat disiapkan. Rakyat Kedah telah dapat menikmati faedah daripadanya hingga ke hari ini.

e) **Berdisiplin**

Berdisiplin bermaksud patuh kepada peraturan-peraturan dan undang-undang. Pekerja yang berdisiplin adalah mereka yang mematuhi peraturan, arahan dan undang-undang. Mereka juga sentiasa berpegang teguh kepada ajaran agama dan sentiasa menjaga imej dan maruah diri dan jabatannya. Masyarakat yang mengamalkan budaya berdisiplin adalah masyarakat yang bertamadun tinggi dan dapat menghasilkan kerja yang cemerlang. Di antara ciri-ciri pekerja yang berdisiplin ialah:

- i. Patuh dan taat kepada peraturan dan arahan;
- ii. Berpegang teguh kepada ajaran agama; dan

Viewed thus, brotherhood and sincerity are never one-sided. Whoever is known to have them will always receive similar responses. Brotherhood and sincerity are like images in a mirror. It is impossible for anyone who stands in front of a mirror not to see his image in it. Thus, just as the mirror will always receive your image, brotherhood and sincerity will always be reciprocated. Even an animal can sense your brotherhood and sincerity and will always respond to you in like manner, as has been immortalised by George Bernard Shaw in one of his famous plays, the story of Androcles

- iii. Sentiasa menjaga imej dan maruah diri daripada perbuatan cuai dan keji.

Manakala pekerja yang tidak berdisiplin, melakukan perbuatan seperti yang berikut:

- i. Merasa megah dan bangga apabila melanggar peraturan dan undang-undang;
- ii. Membuat kerja-kerja yang keji dan tidak bersopan di khalayak ramai seperti mencuri harta pejabat, mabuk, berjudi dan bergaduh; dan
- iii. Sengaja melanggar peraturan-peraturan dan arahan yang telah ditetapkan.

Kisah dan Teladan

Seorang lelaki dari Bani Umair datang ke rumah Rasulullah s.a.w. dan

berkata, "Ya Rasulullah, bolehkah saya masuk?" Rasulullah s.a.w. pun memanggil khadamnya dan berkata, "Pergi kamu kepada lelaki itu dan berkata kepadanya 'Hendaklah kamu berkata Assalamualaikum. Bolehkah saya masuk?'". Maka khadam itupun pergilah kepada lelaki tersebut dan berkata, "Rasulullah s.a.w. memberitahuku, kalau kamu hendak masuk hendaklah kamu katakan begini, 'Assalamualaikum, boleh saya masuk?'" Lelaki itupun melakukan apa yang diajarkan oleh khadam itu kepadanya. Rasulullah s.a.w. pun mengizinkannya masuk. Inilah satu contoh disiplin dan adab yang diajarkan oleh

Rasulullah s.a.w. kepada umatnya apabila hendak memasuki rumah orang lain.

f) **Bekerjasama**

Bekerjasama bermaksud saling tolong-menolong antara satu sama lain, terutamanya bekerjasama dalam memberikan kebaikan kepada jabatan, dan kepada manusia. Kita ditegah bekerjasama dalam perkara-perkara yang membawa kepada kerosakan. Sebagaimana yang diperlukan oleh perkhidmatan awam, setiap pekerja mestilah mempunyai semangat bekerjasama sebagai satu pasukan. Nilai kerjasama ini dapat melahirkan suasana kerja yang harmoni, aman, gembira dan mengeratkan hubungan silaturahim. Suasana demikian akan meningkatkan produktiviti dan kualiti kerja. Menerusi sifat bekerjasama juga kerja yang berat akan dapat dijalankan dengan mudah dan pantas. Tradisi dalam masyarakat, tempatan serta agama Islam sangat menggalakkan umatnya supaya bekerja dengan penuh muhibah,

kasih sayang dan menjalin kemesraan di antara pekerja dengan pekerja dan di antara pekerja dengan majikan di dalam semua jenis lapangan pekerjaan, asalkan ia tidak melanggar hukum-hukum syarak. Ajaran Islam amat menitikberatkan nilai kerjasama kerana kebajikan dan kepentingan ramai lebih diutamakan daripada kepentingan individu. Banyak ayat dalam al-Qur'an menghuraikan kisah-kisah yang menunjukkan unsur

to its members.

To conclude, let us ponder on the words of the Prophet - peace be upon him - who says:

All men will perish, except the scholars, and all scholars will perish except those who act in accordance with their knowledge, and all of them will perish except the sincere, and even the sincere are in great danger.

[Warisan Gemilang. INTAN, 1993:69-71].

bekerjasama dan tolong-menolong yang perlu diamalkan, antaranya ialah:

"...Dan hendaklah kamu bertolong-tolongan untuk membuat kebajikan dan bertakwa, dan janganlah kamu bertolong-tolongan pada melakukan dosa (maksiat)." (Al-Maidah:2)

"Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, setengah-setengahnya menjadi penolong bagi sesetengah yang lain, mereka menyuruh berbuat kebaikan dan melarang daripada berbuat kejahatan." (Al-Taubah:71)

Di antara ciri-ciri bekerjasama yang perlu ada pada setiap anggota perkhidmatan awam ialah:

- i. Menjalankan tugas yang diamanahkan secara kolektif;
- ii. Menyedari bahawa idea-idea yang diperolehi secara berkumpulan adalah lebih bernas dan mantap dan jitu ke arah mencapai kejayaan sesuatu organisasi; dan
- iii. Selalu merujuk atau mendapatkan pandangan rakan sejawat tentang perkara yang rumit untuk diselesaikan;

Sifat Negatif

Pada masa saya menjadi Ketua Setiausaha Negara, saya kerap kali menerima surat-surat daripada orang ramai yang menceritakan keangkuhan seseorang pegawai, iaitu pegawai yang tidak mahu berjumpa dengan orang ramai, pegawai yang sombong dan pegawai yang membalas dendam dan ingin menunjukkan kuasanya. Pegawai yang seperti ini biasanya mudah tersinggung dengan kesilapan orang lain yang tidak disengajakan dan sekiranya tidak dipupuk ia akan

Sifat-sifat orang yang tidak suka bekerjasama antaranya ialah:

- i. Suka membanggakan kebolehan diri sendiri;
- ii. Suka merendah-rendahkan kebolehan orang lain; dan

- iii. Sukar menerima pandangan dan pendapat orang lain.

Kisah dan Teladan

Masyarakat Malaysia terkenal kerana sikap tolong-menolong dan bantu-membantu. Suatu bentuk kerjasama atau lebih dikenali sebagai gotong-royong kerap diamalkan terutama oleh masyarakat di luar bandar. Masyarakat di luar bandar bergotong-royong membina rumah, mengalihkan rumah, menanam padi, membina jalan dan jambatan. Mereka juga bergotong-royong mengadakan majlis-majlis perkahwinan dan majlis yang berkaitan dengan keagamaan. Mereka juga bergotong-royong membersihkan sekolah, masjid, tanah perkuburan, dan sebagainya. Sikap kerjasama atau gotong-royong yang diamalkan oleh masyarakat di luar bandar ini patut dikekalkan. Dengan bekerjasama bukan sahaja kerja-kerja tersebut menjadi mudah, malahan mengeratkan lagi hubungan sesama jiran.

g) Bersih

Bersih bermaksud kebersihan dari aspek fizikal (misalnya diri, pakaian, bangunan pejabat, rumah, kawasan persekitaran, pengurusan dan pemilikan harta) dan juga kebersihan moral (hati yang baik, fikiran bersih, jiwa yang murni, tidak sombong, angkuh dan sebagainya). Kebersihan dari segi tempat tinggal akan mewujudkan kesihatan yang baik dan terhindar daripada penyakit. Kebersihan

membalas dendam dengan tidak menghadiri majlis yang ia dijemput atau ia akan membalas dengan tidak mahu memberi perkhidmatan kepada orang itu. Saya rasa pegawai yang seperti ini memang ada dan saya harap mereka itu dapat membaiki diri mereka atau mereka patutlah disingkirkan. Pegawai-pegawai kita mestilah bersifat matang dan mempunyai pandangan yang luas dan mengutamakan kepentingan orang ramai daripada kepentingan dirinya. Kita tidak mahu petty dictators dalam pejabat kita. [Tan Sri Dato' Abdullah Ayub, dlm. Warisan Gemilang. INTAN, 1993: 6-7].

daripada aspek rohani akan menghindarkan seseorang itu daripada perasaan dengki, khianat, tamak haloba, dan sifat-sifat lain yang cela.

Kerja-kerja pejabat seperti penyediaan laporan, minit mesyuarat, kerja-kerja menaip, percetakan, haruslah dilaksanakan dengan bersih dan kemas. Keadaan ini akan membantu meningkatkan kualiti kerja dan produktiviti. Institusi latihan seperti INTAN harus menyediakan persekitaran yang bersih, kelas-kelas, dewan-dewan, bilik-bilik asrama, dewan makan yang bersih, kemas dan teratur bagi mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif. Makan minum yang disajikan mestilah bersih. Agama Islam sangat menggalakkan umatnya mensucikan dirinya. Antara ayat-ayat al-Qur'an yang menegaskan tentang kebersihan fizikal dan rohaniah ialah: "Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang banyak bertaubat, dan mengasihi orang-orang yang mensucikan diri" (Al-Baqarah:222); "Dan pakaianmu maka hendaklah engkau bersihkan, dan segala kejahatan, maka hendaklah engkau jauhi" (Al-Muddaththir:

4 dan 5).

"Pendapat perempuan itu betul, pendapat Umar salah."

Dalam diri Khalifah Umar al-Khattab, kita melihat bagaimana penolakan Islam terhadap prinsip jahiliyah "the boss is always right" itu dilaksanakan pada puncak kecemerlangannya yang mungkin terasa sangat aneh dan melampau bagi manusia abad moden yang dikuasai budaya hawa nafsu. Khalifah Umar banyak meninggalkan contoh-contoh keadilan dan ketegasan kepimpinannya yang akan terus mengagumkan kita. Misalnya, apabila beliau mengeluarkan

Di antara ciri-ciri bersih yang diperlukan bagi setiap anggota perkhidmatan awam ialah:

- i. Suka mengamalkan sikap bantu-membantu dan tolong-menolong antara satu sama lain;
- ii. Sentiasa menjaga kebersihan diri, pakaian yang kemas dan bersih ke pejabat;
- iii. Sentiasa menuturkan kata-kata yang baik dan bersopan-santun; dan
- iv. Menjauhkan diri daripada perbuatan yang keji seperti rasuah, pecah amanah

dan juga penipuan.

Manakala ciri-ciri orang yang tidak bersih, antaranya ialah:

- i. Suka menuturkan perkataan yang kotor dan lucah;
- ii. Datang ke pejabat dalam keadaan diri tidak terurus seperti tidak bercukur, berambut panjang dan tidak bersikat dan pakaian tidak bergosok dan kasut yang tidak digilap; dan
- iii. Melakukan penipuan dan rasuah.

Kisah dan Teladan

Suatu hari seorang lelaki mendatangi Nabi s.a.w. dengan keadaan yang tidak teratur, rambut dan janggut yang kusut. Nabi s.a.w. tidak gemar melihatnya lalu mengisyaratkan kepada lelaki itu supaya memperbaiki rambut dan janggutnya. Maka ia pun segera membetulkannya dan kelihatan lebih teratur dan rapi. Nabi s.a.w. pun bersabda, "Bukankah baik kelihatan kamu jika dibandingkan sebelum tadi, tidak seperti syaitan," kata Nabi.

h) Tekun

Tekun bermaksud bersungguh-sungguh melaksanakan sesuatu tugas. Seseorang yang tekun akan dapat menyiapkan tugasnya mengikut jadual yang telah ditetapkan. Pekerja yang tekun akan mengutamakan kepentingan tugas daripada kepentingan peribadi, sanggup berkorban

perintah supaya mengurangkan mas kahwin, beliau telah ditempelak oleh seorang perempuan tua yang mengemukakan nas al-Qur'an (4:20). Umar terus mengaku kesilapannya, "Pendapat perempuan itu adalah betul dan pendapat Umar adalah salah."

Sewaktu memberi ucapan ringkas selepas dipilih menjadi khalifah, Khalifah Umar meminta orang Islam membetulkan kesilapannya, lalu seorang Badwi menghunus pedangnya sambil berteriak, bahawa mata pedang itulah yang akan membetulkannya. Umar yang

masa dan tenaga untuk perkhidmatan dan sentiasa meningkatkan mutu kecekapan dan produktiviti.

Ketekunan akan wujud pada pekerja yang memberi penumpuan terhadap tugasnya dan tidak mengutamakan kepentingan diri. Oleh kerana itu setiap pekerja yang tekun dalam menjalankan tugas, sentiasa berusaha supaya matlamat atau objektif yang telah dirancang akan dapat dicapai dengan jayanya. Mereka akan sentiasa suka kepada kerja tanpa rasa jemu dan kecewa, tanpa lalai dan leka. Mereka juga sentiasa berusaha mengatasi sebarang masalah dengan bersungguh-sungguh sama ada secara berseorangan dan berkumpulan.

“Dan sesungguhnya tidak ada (balasan) bagi seseorang melainkan (balasan) apa yang diusahakan” (Al-Najm:39). Mengikut hadith Nabi yang diriwayatkan oleh al-Baihaqi bermaksud, “Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang itu membuat sesuatu perkara ia melakukannya dengan tekun (memperbaiki dan mempertingkatkan).”

terharu, mengucap syukur kepada Allah kerana melahirkan di kalangan orang Islam ketegasan dan keberanian demikian. Adalah menjadi kenang-kenangan kecemerlangan kehidupan Khalifah Umar al-Khattab yang selalu memperingatkan, bahawa seseorang pemimpin dan para pengikutnya akan selamat jika dia sedia menerima teguran dan kritik selagi para pengikut berani membuat teguran dan membetulkan kesalahannya; apabila pemimpin tidak mahu lagi mendengar teguran dan kritik daripada pengikutnya dan para pengikut

Di antara ciri-ciri ketekunan dalam perkhidmatan awam ialah:

- i. Mengutamakan kepentingan tugas daripada kepentingan diri supaya hasil kerjanya benar-benar sempurna;
- ii. Sanggup berkorban masa dan tenaga demi kepentingan perkhidmatan untuk kemajuan negara; dan
- iii. Dapat meningkatkan mutu kecekapan dan produktiviti ke tahap yang cemerlang.

Sebaliknya ciri-ciri orang yang tidak tekun dalam menjalankan tugas antaranya:

- i. Bekerja sambil lewa dan tidak mementingkan kualiti kerja;
- ii. Tidak sanggup bekerja lebih masa atau di luar waktu pejabat; dan
- iii. Tidak berusaha meningkatkan mutu kerja dengan menghadiri latihan.

Kisah dan Teladan

Imam al-Shafie atau nama penuhnya Mohammad bin Idris, seorang ulama yang terkenal dilahirkan pada 150H/767M di Palestin, dalam sebuah keluarga yang miskin dan serba kekurangan. Beliau sedar atas serba kekurangan yang ada pada dirinya dan bukanlah penghalang untuk beliau mendapatkan ilmu pengetahuan. Atas dasar itu beliau telah mengumpulkan tulang-tulang kambing dan unta, batu-bata, tembikar dan kulit-kulit binatang untuk dijadikan alat tulis. Satu ketika beliau menghadapi masalah mendapatkan alat tulis dan beliau menggunakan sistem hafalan untuk mengatasi masalah itu. Dalam usia 10 tahun beliau telah menghafaz kitab Muwatta' karya Imam Malik. Beliau telah menghafaz al-Qur'an ketika berumur 10 tahun, layak membuat fatwa ketika berumur 15 tahun. Beliau menghabiskan 1/3 malam untuk belajar.

tidak berani lagi memberi teguran atau kritik, maka kedua-duanya akan hancur. [Warisan Gemilang. INTAN, 1993: 160].

Daripada Abu Hurairah, katanya Rasulullah s.a.w. bersabda, "Orang yang kuat bukan orang yang menumbuk sehingga orang yang ditumbuk jatuh. Sebenarnya orang yang kuat adalah orang yang dapat menguasai kemarahan dalam dirinya." (Muttafaq 'Alaih)

i) Sederhana

Kesederhanaan adalah sikap yang menentang akan sikap keterlaluan sama ada keterlaluan dalam menetapkan sesuatu peraturan perbelanjaan atau dari segi kelakuan seperti percakapan, pakaian, tindakan dan tingkah laku. Agama Islam sangat menggalakkan sifat sederhana seperti ayat al-Qur'an yang bermaksud:

"Dan janganlah engkau memalingkan mukamu (kerana memandang rendah) kepada manusia, dan janganlah engkau berjalan di bumi dengan berlagak sombong, sesungguhnya Allah tidak suka kepada tiap-tiap orang yang sombong takbur, lagi membanggakan diri." (Luqman: 18)

Antara sifat-sifat sederhana yang perlu diamalkan oleh penjawat awam ialah:

- i. Sedia menerima nasihat, cadangan dan pendapat orang lain;
- ii. Mudah memaafkan kesilapan orang lain; dan
- iii. Bijaksana dalam membuat pertimbangan dan keputusan.

Syaitan Musuh Manusia: Peranan Syaitan dalam Pengurusan

Sekali imbas mungkin terasa agak aneh bagaimana syaitan boleh terseret dalam pembicaraan tentang pengurusan, tetapi sebenarnya lebih aneh jika ia dikeluarkan. Menurut pandangan tauhid, syaitanlah yang akan menjadi pemimpin yang ditaati jika kehadirannya tidak dipedulikan, atau ditolak sama sekali. Salah satu daripada kekuatan syaitan, yang sebenarnya mencerminkan kelemahan manusia sendiri, ialah ia

Sebaliknya ciri-ciri orang yang tidak bersifat sederhana antaranya:

- i. Suka menonjol-nonjolkan diri dan suka menggunakan perkataan bombastik apabila bercakap;
- ii. Suka menunjuk-nunjuk kepandaian-nya; dan
- iii. Berlebihan dalam berbelanja dan mem-bazirkan harta awam.

2. Nilai-nilai Yang Mengutamakan Perkhidmatan Pelanggan

Penjawat-penjawat awam yang berurusan dengan orang ramai terutamanya yang berkhidmat di kaunter, dikehendaki memiliki sifat-sifat tertentu seperti bermanis muka, peramah, ceria, sabar dan sentiasa kelihatan bersedia memenuhi kehendak pelanggan. Nilai yang perlu diamalkan oleh kakitangan kerajaan tersebut ialah bersopan-santun, berbudi mulia, bersabar, peramah dan bertimbang rasa. Mereka dikehendaki bersedia membantu orang ramai atau pelanggan dan dapat memberikan perkhidmatan yang cekap, pantas dan berkualiti. Melalui Pekeliling Perkhidmatan Awam Bil. 10/91 - Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter, kerajaan mahu agar anggota-anggotanya memberi keutamaan kepada nilai-nilai bersopan-santun, berbudi bahasa, berbudi mulia, bekerjasama, cekap, amanah dan mengutamakan pelanggan. Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil. 3/93 - Panduan Mengenai Piagam Pelanggan, memberi panduan kepada agensi-agensi kerajaan untuk menyediakan Piagam Pelanggan yang menekankan nilai-nilai perkhidmatan yang berkualiti, cekap, bersopan santun, pantas dan memenuhi kehendak pelanggan.

tidak perlu membela dirinya, kerana ini dilakukan dengan gigih sekali oleh manusia yang menjadi pengikutnya.

a) **Berbudi Bahasa**

Berbudi mulia bermaksud tingkah laku yang baik dan percakapan yang bersopan-santun. Antara sifat-sifat berbudi mulia ialah peramah, memberi layanan yang baik, menuturkan kata yang sopan, berkelakuan yang menyenangkan dan suka menolong orang lain. Sesuatu masyarakat itu akan di pandang

Kehadiran syaitan dalam organisasi dan dalam pentadbiran awam memberi implikasi bahawa manusia sentiasa terdedah kepada pengaruh jahat yang akan menyelewengkannya daripada kebenaran, daripada menjalankan dua tugas utamanya sebagai hamba Allah dan sebagai khalifah-Nya di bumi. Suatu hal yang perlu diberi perhatian ialah, manusia yang terpengaruh dengan ajakan dan ajaran syaitan itu akan mendapat balasan buruk di dunia dan di

tinggi jika kebanyakan anggotanya berbudi mulia. Perkhidmatan awam sangat memerlukan anggotanya yang berbudi mulia. Penjawat-penjawat awam yang bertugas di barisan depan seperti di kaunter-kaunter di anggap sebagai cermin keseluruhan perkhidmatan awam. Berbudi mulia sangat dituntut oleh Islam dan ini dapat diperhatikan dalam ayat ini:

"Dan apabila kamu diberikan penghormatan dengan sesuatu ucapan (hormat seperti memberi salam) maka balaslah penghormatan itu dengan lebih baik daripadanya, atau balaslah dia dengan cara yang sama. Sesungguhnya Allah sentiasa menghitung tiap-tiap sesuatu" (Al-Nisa:88)

Berbudi mulia selalunya terpancar daripada sikap yang mempunyai ciri-ciri seperti yang berikut:

akhirat, padahal syaitan akan menerima akibatnya hanya di akhirat. Sesungguhnya apabila kita bercakap tentang disiplin dan kemahiran hidup (life skill), maka satu disiplin dan kemahiran yang utama ialah kemahiran menghadapi bahaya syaitan ini. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 43, 45].

Syaitan tetap berkeliaran pada kebaikan dan saat bertuah. (Pepatah Jepun)

- i. Bertutur dengan lemah-lembut tetapi tegas;
- ii. Memberi layanan dengan wajah yang manis dan bersopan-santun;
- iii. Bertindak dengan kelakuan yang menyenangkan;
- iv. Bersedia membantu orang lain dengan tangan yang terbuka; dan
- v. Bertimbang rasa dan bertolak ansur.

Sebaliknya ciri-ciri orang yang tidak berbudi mulia antaranya melakukan tingkah laku yang

berikut:

- i. Bertindak dengan cara yang kasar;
- ii. Sentiasa menunjukkan muka yang masam dan bertutur dengan perkataan yang kurang menyenangkan; dan
- iii. Tidak memikirkan kesusahan orang lain.

Kisah dan Teladan

Rohani, seorang kerani di kaunter kutipan hasil tanah di sebuah pejabat daerah, telah didatangi oleh seorang pembayar cukai pada jam 3.45 petang, sedangkan pada waktu tersebut kaunter pembayaran telah ditutup. Kelewatan pembayar cukai tersebut disebabkan oleh kesesakan jalan raya. Rohani boleh meminta pembayar cukai untuk balik dan datang semula keesokan harinya. Tetapi memikirkan kesulitan yang dihadapi oleh pembayar cukai tersebut, Rohani sedia menerima bayaran dan mengeluarkan resit bayaran untuk keesokan

harinya dan menyimpan wang tersebut di dalam peti besi. Sikap Rohani memperlihatkan beliau prihatin terhadap kesukaran orang lain, bertimbang rasa dan bersedia membantu setakat yang termampu olehnya.

b) Bersopan-santun

Pegawai-pegawai awam terutamanya yang memberi perkhidmatan kepada orang ramai dikehendaki memberi perkhidmatan dengan bersopan-santun. Pekeliling Kemajuan

Amalan-amalan Pembaziran

Pembaziran adalah satu-satu amalan yang tidak produktif. Pembaziran hendaklah dielak dari segi penggunaan masa, material, tenaga elektrik, telefon, air dan tenaga manusia. Saya yakin produktiviti akan dapat dipertingkatkan dengan cepat sekiranya pembaziran dapat dikurangkan. Contoh-contoh berikut akan dapat memberi gambaran dengan lebih jelas mengenai kesan pembaziran:

- (i) Pada masa ini terdapat 902,000 anggota perkhidmatan awam di

Pentadbiran Awam Bil. 10/91 : Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter telah menegaskan bahawa penjawat-penjawat awam perlu memberi perkhidmatan dengan penuh tertib dan bersopan-santun. Pekeliling tersebut telah menggariskan beberapa amalan yang perlu dilakukan oleh staf yang bertugas di kaunter, antaranya:

Peringkat Sambutan

- i. Menerima kunjungan pelanggan dengan mesra serta mengucapkan selamat (salam atau selamat pagi) dengan riang sebagai mengalu-alukan kehadiran pelanggan;
- ii. Menanyakan jenis urusan yang diperlukan oleh pelanggan dengan nada yang lembut tetapi jelas;
- iii. Mengarahkan pandangan kepada pelanggan apabila mereka bercakap dan memberi perhatian kepada apa yang mereka tuturkan; dan

- iv. Jika perkhidmatan tidak dapat diberikan di kaunter tersebut, nyatakan dengan tetap kaunter mana yang memberikannya.

Peringkat Prosesan

- i. Memberi perkhidmatan dengan cekap dan tepat;
- ii. Menggunakan perkataan yang bersopan semasa bercakap. Dengan cara ini pelanggan akan rasa senang hati dan dihargai;
- iii. Melayani pelanggan mengikut giliran yang sepatutnya, dan layanan adil tanpa membeza-beza pelanggan; dan

negara kita. Kita ambil angka 300,000 orang (satu pertiga) untuk memudahkan perkiraan. Bayangkan sekiranya setiap orang daripada 300,000 itu membazirkan sehelai kertas saiz A4 sehari yang berharga \$0.01 sen sehelai maka ini bermakna kita membazirkan wang kerajaan sebanyak \$3,000 sehari. Kalau setahun kita telah membazir sebanyak \$900,000 ($\$3,000 \times 300$ hari);

(ii) Sekiranya masa selama setengah jam sehari dibazirkan dengan berbual kosong di kantin atau di pejabat dan

- iv. Bersabar serta sedia menerima cadangan dan teguran.

Peringkat Akhir Perkhidmatan

- i. Melafazkan ucapan yang dapat membuat pelanggan merasa diri mereka dihargai dan terus ingin berurusan seperti:
 - a. Terima kasih dan jumpa lagi dan salam.
 - b. Menunjukkan arah kepada pelanggan untuk beredar.

3. Nilai-nilai Kepimpinan

Seorang pemimpin yang baik bukan hanya terletak kepada kuasa mutlak atau perundangan yang ada padanya ataupun keupayaan yang ada padanya untuk mendorong, merancang, membangun dan menggembeleng sepenuh tenaga kerja, kepakaran mencapai matlamat yang telah ditetapkan, tetapi pemimpin juga perlu memiliki nilai-nilai yang menampilkan keunggulannya sebagai pemimpin. Pemimpin yang berakhlak tinggi ialah yang mempunyai nilai-nilai seperti adil, bijaksana, tegas, berani, bertanggungjawab, sabar, boleh merancang dan baik hati. Setiap pemimpin perlu menunjukkan teladan yang baik kepada orang bawahannya.

a) Adil

Adil bermaksud memberikan kepada yang berhak itu akan haknya mengikut kadar masing-masing, atau meletakkan sesuatu ditempatnya. Adil juga memberi maksud keberanian untuk menilai diri sendiri dan orang lain secara tegas berasaskan ilmu

setiap setengah jam itu diberi nilai \$1.00, maka setiap hari \$300,000 pembaziran berlaku. Kalau sebulan menjadi \$7.8 juta ($\$300,000 \times 26$ hari) dan setahun \$93.6 juta ($\7.8 juta $\times 12$ bulan).

Begitu juga dengan penggunaan lampu, penghawa dingin, telefon, fail, sampul surat, pen, pensil, minyak kenderaan dan lain-lain sekiranya dapat dijimatkan maka produktiviti akan dapat ditingkatkan. [Koleksi Ucapan KSN 1993: 347-348].

yang benar-benar bijaksana. Adil dalam konteks ini membawa erti sama rata atau tidak memihak kepada mana-mana pihak. Seseorang pengurus di dalam sesuatu organisasi kerajaan harus mempunyai sifat-sifat keadilan, iaitu adil dalam membuat perlantikan, pengesahan jawatan, penilaian prestasi, kenaikan pangkat dan juga mengenakan hukuman tindakan disiplin.

Adil boleh dibahagikan kepada empat iaitu adil terhadap diri sendiri, adil terhadap orang bawahan, adil terhadap orang atasan dan adil terhadap saudara dan teman sejawatnya. Sesuatu keputusan yang adil, akan dapat diterima dengan hati nurani manusia yang tenang dan aman sebaliknya keputusan yang tidak adil akan menerima tentangan.

Dalam perkhidmatan awam, pemimpin-pemimpin sepatutnya mempunyai sifat-sifat adil seperti yang berikut:

- i. Memilih individu yang benar-benar layak dan berkebolehan sahaja bagi satu-satu jawatan;

Beberapa Pesan Sayidina Ali

Bahagialah siapa yang rendah hatinya, halal penghasilannya, bersih jiwanya, dan mulia akhlaknya. Orang seperti itu akan menafkahkan kelebihan hartanya sementara menahan kelebihan ucapannya, menjauhkan kejahatan dirinya dari orang lain, mengikuti sunnah dan tidak termasuk dalam kelompok pembuat bid'ah.

...

Paksakanlah dirimu agar tetap menanam kebaikan kepada saudaramu di saat ia memutuskan hubungan

- ii. Mengesahkan jawatan pegawai-pegawai yang layak dan telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan;
- iii. Mengetahui dengan jelas tugas-tugas yang dijalankan oleh orang bawahan-nya sebelum membuat penilaian prestasi dengan adil; dan
- iv. Mereka yang berkeelayakan sahaja dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat dan lain-lain insentif seperti Anugerah Khidmat Cemerlang dan sebagainya.

Sebaliknya seseorang pemimpin yang tidak

adil dapat dilihat melalui tindakan-tindakan seperti yang berikut:

- i. Memilih orang yang rapat dengannya sahaja untuk mendapat penilaian prestasi yang tinggi;
- ii. Tidak mengambil tindakan disiplin terhadap pekerja yang sengaja melanggar peraturan-peraturan pejabat; dan
- iii. Hanya menaikkan pangkat orang bawahan yang sealiran fikiran dengannya sahaja atau orang yang selalu mengampunya.

Kisah dan Teladan

Al Hakim menceritakan bahawa ketika peperangan Jamal, Khalifah Ali bin Abi Talib kehilangan baju besinya. Baju besi itu telah diambil oleh seorang Yahudi. Khalifah Ali telah membawa kes tersebut ke mahkamah pengadilan untuk dibicarakan. Khalifah Ali membawa dua orang saksi iaitu anaknya Sayidina Hassan dan pembantunya bernama Kobar. Walau bagaimanapun Hakim tidak menerima saksi pertama iaitu anaknya sendiri. Khalifah Ali

gagal mencari saksi pengganti anaknya. Akhirnya Khalifah Ali pun berkata kepada orang Yahudi itu, "Kalau begitu ambillah baju besi itu." Orang Yahudi itupun menjawab, "Aku sungguh hairan sekali terhadap pengadilan ini, seorang khalifah juga boleh diseret ke muka pengadilan dan boleh kalah dalam perbicaraan. Walau bagaimanapun, Amirul Mukminin, ambillah baju besi ini, kerana ia milikmu dan aku

denganmu. Berusahalah agar tetap bersikap lunak serta mendekatinya di saat ia berpaling darimu. Bersikaplah dermawan kepadanya di saat ia menunjukkan kebakhilannya terhadapmu. Hampirilah ia di saat ia menjauhimu. Hadapilah ia dengan lemah-lembut di saat ia mempamerkan kekerasan hatinya. Berilah kemaafan untuknya di saat ia melakukan kesalahan terhadapmu, seolah-olah engkau adalah sahayanya dan dialah yang melimpahkan nikmatnya kepadamu. Tetapi jangan meletakkan hal itu semua bukan pada tempatnya, atau melakukannya untuk orang yang

curi semasa ia terjatuh semasa peperangan dahulu.” Akhirnya orang Yahudi itu memeluk agama Islam.

b) Syura (Mesyuarat)

Syura atau pemesyuaratan merupakan satu peraturan untuk meneliti dan memeriksa pendapat orang lain serta menyatukan pendapat-pendapat agar mendapat petunjuk. Pemimpin organisasi digalakkan mengadakan syura bagi membuat sesuatu keputusan dan menyelesaikan sesuatu masalah. Kerajaan telah menggalakkan syura di jabatan-jabatan kerajaan ini melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/93 : Panduan Mengenai Mesyuarat Pagi. Seperti yang diperjelaskan di dalam pekeliling tersebut, matlamat mesyuarat pagi adalah untuk memupuk semangat yang mengutamakan kepentingan nasional daripada kepentingan jabatan. Mesyuarat pagi merupakan satu forum setempat antara jabatan untuk tujuan-tujuan berikut:

tidak patut menerimanya. [Sayidina Ali, Mutiara Nahjul-Balaghah (terj. Muhammad al-Baqir). 1990: 129, 137].

Barang siapa mengangkat dirinya sebagai pemimpin, hendaknya ia mulai mengajari dirinya sendiri sebelum mengajari orang lain. Dan hendaknya ia mendidik dirinya sendiri dengan cara memperbaiki tingkah lakunya sebelum mendidik orang lain dengan ucapan lidahnya. Orang yang menjadi pendidik bagi dirinya sendiri lebih patut dihormati daripada yang mengajari orang lain.

Ambillah hikmah di mana pun ia berada. Adakalanya hikmah

- i. Mengkaji kedudukan semasa pelaksanaan program/projek pembangunan dan pengeluaran lesen dan permit;
- ii. Mengenal pasti masalah yang dihadapi;
- iii. Mengambil tindakan menghapuskan tunggakan kerja; dan
- iv. Menentukan tindakan penyelesaian.

Dengan kata lain mesyuarat pagi ini bertujuan menyelesaikan masalah-masalah secara *on the spot* tentang pelaksanaan program dan projek pembangunan serta pengeluaran lesen dan permit.

4. Nilai-nilai Profesionalisme

Anggota Perkhidmatan Awam terlibat secara langsung dalam pelaksanaan pembangunan negara. Oleh yang demikian, semua anggota perkhidmatan awam seharusnya memiliki nilai-nilai yang menyumbang ke arah peningkatan tahap profesionalisme. Nilai profesionalisme yang sangat penting ialah berilmu atau berpengetahuan dan mempunyai kemahiran dalam bidang-bidang tertentu seperti pengurusan, teknologi maklumat, perundangan, komunikasi, sains dan teknologi dan sebagainya. Di samping itu pegawai-pegawai awam juga perlu memiliki nilai-nilai seperti kreatif, inovatif, bermotivasi, *accountable* dan integriti. Penghayatan nilai-nilai profesionalisme adalah amat penting ke arah pembangunan negara dan memajukan pemikiran rakyat.

a) Berilmu

Untuk menjadi cekap dan berjaya, setiap pegawai awam dikehendaki memiliki ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang-bidang tertentu.

Tidak dapat dinafikan bahawa

ilmu pengetahuan merupakan kunci kejayaan kepada individu dan seterusnya kejayaan organisasi, serta kejayaan bangsa dan kemakmuran negara. Semua agama dan sistem sosial di dunia ini menganjurkan ahli-ahlinya agar menimba ilmu pengetahuan sekurang-kurangnya sebagai satu faktor penerusan kepercayaan beragama atau warisan satu generasi ke generasi yang lain. Tujuan utama ilmu pengetahuan ialah untuk kepentingan hidup di

bersemayam di hati seorang munafik, namun ia akan "gelisah" dan takkan berdiam diri sampai berhasil keluar dan bergabung dengan kawan-kawannya di dalam dada si Mukmin. [Sayidina Ali, Mutiara Nahjul-Balaghah (terj. Muhammad al-Baqir). 1990: 125].

Sesiapa pun boleh marah - perkara itu senang saja, tetapi memarahi yang layak dimarahi, dengan kadar yang munasabah, pada waktu yang tepat dan sesuai, untuk maksud yang benar, dan dengan cara yang betul - itu bukanlah mudah. (Aristotle)

dunia, manakala dari perspektif Islam ia meliputi kebahagiaan ukhrawi. Kedudukan ilmu dalam kehidupan manusia sangat penting, kerana tindakan-tindakan berasaskan ilmu akan mewujudkan keadilan dalam semua aspek kehidupan. Manakala tindakan yang tidak berasaskan ilmu akan mewujudkan kezaliman. Dalam agama Islam, keadilan sangat penting, ia sesuatu yang paling hampir dengan takwa, sesuatu yang sangat dituntut oleh agama Islam. Usaha-usaha mencari ilmu dan berfikir ini sangat dituntut oleh agama, sebagaimana yang disabdakan oleh Nabi Muhammad s.a.w. bahawa setiap usaha intelektual yang ikhlas akan menerima dua pahala jikalau berhasil, dan satu pahala jika tidak berhasil. Sabda Nabi Muhammad s.a.w. seterusnya yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah bahawa, "*Berfikir sejam adalah lebih baik daripada 70 tahun sembahyang (sunat).*"

Kerajaan telah menjalankan pelbagai usaha bagi melengkapkan anggota awam dengan pengetahuan dan kemahiran, antaranya melalui

program ijazah lanjutan, dan juga penubuhan institusi-institusi latihan seperti Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan sebagainya. Selain menawarkan kursus yang berbentuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan, INTAN juga menanamkan sikap positif di kalangan anggota-anggota awam.

Harta Yang Didapati Secara Haram

Harta yang dimiliki secara haram dan tidak sah di sisi syarak disita. Sama ada harta tersebut didapati dengan merompak, penggelapan, rasuah atau menggunakan pengaruh peribadi. Sama ada harta tetap atau yang boleh dipindah-pindahkan. Tapi penyiasatan yang dilakukan mestilah teliti dan amanah sementara pengadilannya harus adil dan benar. Harta-harta yang telah disita dan sah penyitaan itu melalui undang-undang hendaklah diletakkan

Kisah dan Teladan

Ungku Dato' (Dr) Omar Ahmad, merupakan seorang saintis Melayu yang terulung dan sangat disegani. Beliau dihormati dan disegani kerana ilmu yang dimilikinya. Berasaskan ilmu dan kepakaran yang

dimilikinya, beliau merupakan anak Melayu yang pertama dilantik menjadi Pengarah Institute of Medical Research. Beliau juga terkenal sebagai pegawai kerajaan yang tekun bekerja.

Pada masa itu beliau merupakan saintis Melayu yang paling banyak menyangang ijazah dan fellowship, antaranya MBBS (Malaya), Ph.D (London), D. Path. (England), M.C. Path. (London), M.I. Bio. (London), dan FCAP (USA). Disebabkan kepakarannya beliau telah dilantik menjadi pengarah bagi empat perkhidmatan dan pengerusi bagi lima jawatankuasa (satu sebagai timbalan pengerusi) dan ahli atau ahli jawatankuasa dalam 13 jawatankuasa, serta pensyarah dan ketua delegasi ASA Technical Cooperation and Research Committee. Beliau meninggal dunia dalam usia 38 tahun.

b) Kreativiti dan inovasi

Kreativiti di sini dimaksudkan sebagai kemampuan atau kebolehan mencipta. Manakala inovasi

bermaksud sesuatu yang baru yang diperkenalkan atau dimaklumkan (seperti kaedah, sistem, adat dan lain-lain). Nilai-nilai tersebut sangat digalakkan dalam perkhidmatan awam pada masa kini. Usaha pihak kerajaan untuk menerapkan nilai-nilai kreativiti dan inovasi antaranya adalah melalui pelancaran Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil. 3/91; Anugerah Inovasi Dalam Perkhidmatan Awam. Anugerah

dalam perkiraan harta awam atau tabung untuk membiayai keperluan warganegara yang lemah dan tidak berada.

Para pegawai kerajaan khususnya berjawatan tinggi - harus tunduk kepada undang-undang pengiklanan harta milik mereka. Ditentukan dari mana sumber kekayaan yang diperolehi, sebagai langkah melindungi harta umum. Jika ternyata ia telah mendapat kekayaan tidak mengikut luras yang sah maka haruslah ia dihukum sama ada dengan menyita keseluruhan atau sebahagian harta itu melihat kepada kuat atau tidak

ini merupakan pengiktirafan kerajaan kepada agensi-agensi dan anggota perkhidmatan awam yang telah berjaya memperkenalkan sesuatu inovasi dalam perkhidmatan awam. Inovasi atau pengenalan idea-idea baru dalam pelbagai bentuk seperti pengenalan teknologi baru, perubahan-perubahan prosedur yang boleh menjimatkan tenaga, masa dan kos, dan perubahan ini meningkatkan penghasilan kerja. Anugerah Inovasi diberikan dalam bentuk wang tunai sebanyak RM5,000 sekiranya pemenangnya sebuah agensi/bahagian atau unit dan RM1,000 kepada individu serta surat penghargaan. Dengan adanya galakan daripada pihak kerajaan terhadap nilai-nilai kreativiti dan inovasi di sektor awam, ini akan menggalakkan penyertaan yang lebih gigih oleh anggota organisasi dalam usaha memajukan dan menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi.

Orang yang mempunyai sifat kreativiti dan inovasi antaranya adalah seperti berikut:

kuatnya keraguan tentang halal atau haram sumber kemasukannya. Ini adalah untuk mengikuti jejak langkah Nabi s.a.w. yang pernah memperhitungkan harta Ibnul Lutaibah. Di samping bersesuaian pula dengan apa yang telah dilakukan oleh Sayidina 'Umar kepada segolongan gabenor lantikannya. Beliau kadangkala mengambil separuh daripada harta yang telah dimiliki oleh mereka ketika mereka berkuasa. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 193].

- i. Sentiasa mencari idea dan kaedah baru dalam menyelesaikan masalah;
- ii. Berani mencuba dengan teknik dan kaedah baru bagi memudahkan sesuatu kerja; dan
- iii. Suka bermain dengan idea dan berani mencuba.

Manakala sifat orang yang tidak mempunyai kreativiti dan inovasi antaranya seperti berikut:

- i. Tidak gemar kepada perubahan dan pembaharuan;
- ii. Tidak gemar mencuba dan takut kepada kegagalan;

- iii. Mudah putus asa; dan
- iv. Memandang remeh usaha-usaha pembaharuan orang lain dan timbul perasaan hasad dan dengki.

Contoh inovasi dalam sektor awam

Sistem Bayaran Bil Setempat merupakan satu bentuk inovasi dalam perkhidmatan awam. Sistem ini membolehkan orang ramai atau pengguna menjelaskan bil-bil yang biasa diterima dari beberapa agensi kerajaan untuk perkhidmatan yang diberikan bukan sahaja di pusat pembayaran agensi pengeluar bil, tetapi di pusat-pusat pembayaran lain di dalam daerah pentadbiran yang sama. Dengan sistem ini orang ramai dapat menjimatkan masa tanpa mereka terpaksa pergi ke beberapa agensi yang berasingan. Agensi-agensi yang terlibat dalam sistem ini ialah:

- i. Tenaga Nasional Bhd;
- ii. Pos Malaysia Bhd;
- iii. Telekom Malaysia Bhd;
- iv. Jabatan Bekalan Air;
- v. Majlis-majlis Perbandaran; dan
- vi. Majlis-majlis Daerah tertentu.

Selain itu terdapat juga pusat perkhidmatan setempat dan sistem pengeluaran lesen setempat yang memberi kemudahan kepada orang ramai memperoleh beberapa jenis

Keadilan Negara Islam

Sebuah negara Islam wajib menyediakan kemudahan hidup untuk setiap warganya - tidak kira Muslim atau bukan, sama ada berupa makanan yang baik dan sihat, pakaian yang dapat melindungi tubuh dalam musim panas dan dingin, rumah penginapan yang dapat memberi ketenteraman kepada seseorang dengan hak "privacy"nya, kemudahan rawatan, pelajaran yang percuma untuk melepaskan diri dari cengkaman kejahilan dan sebagainya sehingga setiap yang mampu dapat meningkatkan

perkhidmatan tanpa perlu pergi dari satu tempat ke tempat lain.

Kisah dan Teladan

Mat Nor adalah seorang guru di sebuah bandar kecil di Perak. Setiap tahun ramai murid di sekolahnya mengambil Peperiksaan SRP. Malangnya ramai anak-anak muridnya menghadapi masalah membayar wang peperiksaan SRP pada awal tahun. En. Mat Nor telah membincangkan satu rancangan kepada Guru Besarnya dan Ketua Sekolah tersebut pun bersetuju. Mat Nor dengan kerjasama guru-guru lain di sekolah itu telah mengadakan konsert dua malam di Dewan Serbaguna di bandar itu. Mat Nor telah menulis skrip, mengarahnya, dan beliau juga telah mengurus segalanya termasuk kutipan derma hinggalah terkumpul kira-kira RM3,000 untuk tabung SRP. Melalui tabung ini murid-murid diberi pendahuluan bayaran untuk peperiksaan SRP pada awal tahun dan mereka membayar beransur-ansur sehinggalah bulan mengambil peperiksaan.

pelajaran dan ilmunya setinggi yang mungkin. Kelak mereka mampu memenuhi setiap bidang dan cabang ilmu yang diperlukan oleh umat, termasuklah bidang-bidang yang dianggap oleh ulama sebagai fardhu kifayah. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 194].

*Hidup manusia jangan percuma,
Buatlah jasa budi utama;
Lamun baiknya orang terima,
Sebutan kekal selama-lama.
(Za'ba dlm. Pengasuh, 1 November 1921)*

Mat Nor adalah seorang penjawat awam yang kreatif dan mempunyai inisiatif untuk melakukan sesuatu yang dapat membantu pihak yang serba kekurangan.

c) Integriti

Integriti merupakan satu nilai penting yang perlu ada pada setiap anggota awam. Integriti dikaitkan dengan nilai amanah, jujur, boleh dipercayai dan juga sentiasa memelihara kepentingan awam tanpa mengambil peluang untuk kepentingan diri sendiri. Sebarang kerja yang dibuat adalah merupakan

satu pengorbanan dengan penuh keikhlasan tanpa curiga dan cemburu. Ini bermakna pegawai-pegawai awam yang diberi kuasa sama ada kuasa kecil atau besar, hendaklah menjalankan tanggungjawab berkenaan dengan adil dan saksama. Sifat kakitangan awam yang mempunyai integriti antaranya:

- i. Mementingkan kepentingan awam lebih daripada kepentingan peribadi;
- ii. Menepati masa;
- iii. Tidak suka kepada pembaziran; dan
- iv. Tidak rasuah dan menyeleweng.

Sebaliknya sifat kakitangan awam yang tidak mempunyai integriti antaranya:

- i. Menggunakan waktu pejabat untuk urusan peribadi;
- ii. Suka menipu dan berbohong;
- iii. Menggunakan kemudahan pejabat untuk kepentingan diri; dan
- iv. Berpura-pura sakit.

d) **Neutraliti**

Neutraliti atau berkecuali bermaksud tidak memihak kepada mana-mana kumpulan termasuk parti politik. Walau bagaimanapun pegawai-pegawai awam dikehendaki sentiasa bersedia dan berusaha dengan

Organisasi Unggul

Sebuah organisasi yang para penghuninya atau para pekerjanya mentakrifkan segala amal perbuatannya, atau pekerjaannya, demikian teliti dan tepat, yang sentiasa awas dan waspada kepada setiap gerak-gerinya yang zahir dan yang batin, yang sedar akan erti dan implikasi amal perbuatannya dalam kehidupannya di dunia dan di akhirat, tidak dapat tidak akan menjadi sebuah organisasi yang cemerlang serba serbinya: akhlak pekerjanya terjamin baik, hasil usaha pekerjanya berupa

bersungguh-sungguh melaksanakan semua dasar, program dan aktiviti yang telah dirancang oleh pihak kerajaan yang memerintah. Kerajaan telah melarang pegawai dari Kumpulan A mengambil bahagian yang cergas dalam mana-mana parti politik.

e) **Akauntabiliti**

Akauntabiliti bermaksud tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang perlu dilaksanakan. Dalam konteks perkhidmatan awam, akauntabiliti bermaksud tanggungjawab pegawai-pegawai awam dalam melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan dan memastikan matlamat serta objektif tugas-tugas tersebut tercapai.

Tugas-tugas dan tanggungjawab ini pula perlulah dijalankan mengikut prosedur-prosedur, arahan-arahan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Mana-mana pegawai kerajaan yang didapati menyeleweng dan melanggar peraturan yang telah ditetapkan dianggap tidak

kebijakan, dan kesannya kepada masyarakat ialah wujudnya keadilan dan kesejahteraan. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 48].

Tidak ada suatu yang lebih berat dalam timbangan orang mukmin pada hari kiamat lebih daripada budi pekerti yang baik. Tuhan benci kepada orang yang kotor lidahnya. Orang yang berkelakuan baik setingkat dengan orang yang giat berpuasa dan sembahyang. (Hadith Riwayat Tirmizi)

mempunyai akauntabiliti dan boleh dikenakan tindakan disiplin. Sebaliknya, pengiktirafan, ganjaran dan galakan diberikan kepada mana-mana pegawai kerajaan yang telah menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik.

Akauntabiliti sangat penting dalam pengurusan kewangan di sektor awam bagi memastikan akauntabiliti dalam pengurusan wang awam. Sistem kawalan dijalankan terhadap perbelanjaan wang awam melalui pelbagai peringkat. Tanpa penetapan akauntabiliti, pengurusan kewangan akan menjadi lemah dan mudah berlakunya penyelewengan, penyalahgunaan kuasa,

rasuah, penipuan dan sebagainya.

Antara tindakan yang perlu dijalankan bagi meningkatkan akauntabiliti ialah:

- i. Pihak pengurusan perlu menyatakan dengan jelas akauntabiliti bagi setiap tugas dan tanggungjawab;
- ii. Sistem akauntabiliti perlu diwujudkan di semua agensi kerajaan yang menetapkan tugas dan tanggungjawab setiap pekerja yang terlibat dalam melaksanakan satu-satu tugas. Sistem ini perlu mengandungi penentuan tanggungjawab bagi setiap pekerja dan jenis tugas yang dipertanggungjawabkan kepadanya;
- iii. Akauntabiliti hendaklah dinyatakan secara bertulis dan didokumentasikan melalui undang-undang, prosedur, peraturan dan arahan-arahan yang spesifik;
- iv. Sistem kawalan kewangan perlu mengambil perhatian ke atas tiga aspek yang penting, iaitu:
 - a. Sistem belanjawan yang berkesan bagi pengagihan dan pembahagian peruntukan kewangan;
 - b. Mengawas dan mengawal penggunaan tenaga manusia, aset dan perkhidmatan;
 - c. Mewujudkan sistem perakaunan yang cekap dan kemas kini.
- v. Sistem pengawalan dan

Kehidupan Beramal

Kehidupan kita dalam dunia ini ialah kehidupan beramal atau bekerja, kehidupan berjuang dan berlawanan seperti dalam perlumbaan. Tiap-tiap seorang hendaklah menjalankan bahagiannya sendiri dengan tidak bergantung kepada orang akan menjalankannya, tidak berharap kepada pertolongan orang akan menyempurnakannya. Ia sendiri mestilah merasa bertanggungjawab bagi menyempurnakan kewajipan dirinya dan tanggungan dirinya dalam perjuangan dan

pengawasan seperti audit dalam hendaklah dipertingkatkan keupayaannya;

- vi. Penguatkuasaan hendaklah diambil perhatian agar arahan-arahan dan peraturan jabatan dilaksanakan dengan tegas dan berkesan; dan
- vii. Akauntabiliti di peringkat individu ditingkatkan melalui perubahan-perubahan diri seseorang individu itu dengan penerapan nilai-nilai murni dan positif seperti Bersih, Cekap dan Amanah dan sebagainya.

5. Nilai-nilai Produktiviti dan Kualiti

Kerajaan telah menjalankan pelbagai usaha untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti dalam perkhidmatan awam. Usaha-usaha kerajaan tersebut antaranya ialah Pelaksanaan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.

perlumbaan itu. Maka yang akan menang dalam perlumbaan itu hanyalah orang yang tetap, tekun, dan sabar menjalankan kerja-kerja kewajipannya itu dengan bergantung kepada ikhtiar dan daya upaya dirinya sendiri, dan memohon pertolongan hanya kepada Allah sahaja. [Pendita Za'ba, Perangai Bergantung Kepada Diri Sendiri. Dewan Bahasa dan Pustaka, 1982: 3].

*Rajin bekerja mudah belanja.
Orang penyegan susah makan.
(Bidalan Melayu)*

6/91: Panduan Peningkatan Produktiviti dalam Perkhidmatan Awam. Pekeliling ini mengandungi panduan tentang pelaksanaan usaha-usaha peningkatan produktiviti di kementerian/jabatan kerajaan. Panduan tersebut menerangkan tiga aspek utama dalam pengurusan produktiviti iaitu; konsep produktiviti, cara-cara meningkatkan produktiviti dan pengukuran produktiviti.

Pada 1993 kerajaan telah melancarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/93 mengenai Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam. Pekeliling ini telah menyenaraikan tujuh nilai prinsip pengurusan yang boleh

menyokong kejayaan TQM iaitu:

- i. Kerjasama dan sokongan daripada pihak pengurusan atasan;
- ii. Perancangan strategik yang berkualiti;
- iii. Mengutamakan pelanggan;
- iv. Kerjasama daripada pihak atasan dengan mengadakan latihan dan pengiktirafan;
- v. Meningkatkan semangat berpasukan;
- vi. Pengurusan berkualiti atau berprestasi; dan
- vii. Kepastian kualiti.

Nilai-nilai yang hendak diterapkan dalam pekeliling tersebut ialah bekerjasama, menjalin hubungan baik antara pihak pengurusan dan kakitangan, bersopan santun, hormat-menghormati, amanah, berdedikasi, berhemat dan kesedaran tentang perlunya mewujudkan standard-standard bagi mengukur tahap kualiti.

a) **Produktiviti**

Produktiviti merujuk kepada nilai output yang dapat dihasilkan oleh satu unit input. Oleh itu konsep produktiviti menjelaskan hubungan antara output dan input.

i. **Peningkatan output sebagai indikator produktiviti**

Peningkatan produktiviti sesuatu unit boleh ditunjukkan dengan jelas apabila kita membuat perbandingan tentang

Tenaga Dalam Diri Manusia

Pada hakikatnya setiap amal perbuatan manusia memerlukan tenaga untuk melakukannya, dan tenaga itu, dalam diri manusia, tidak lain daripada hawa nafsu dan syahwatnya. Seperti jenis-jenis tenaga alam yang lain, seperti misalnya tenaga atom, tenaga elektrik, tenaga suria dan lain-lain, maka tenaga yang ada pada hawa nafsu dan syahwat perlu dikawal dan disalurkan dengan betul, supaya tidak membahayakan manusia, sama ada diri sendiri atau pun orang lain dan makhluk-makhluk

bilangan output yang dihasilkan pada dua masa yang berlainan. Contohnya, seseorang jurutaip dapat menaip 10 surat dalam masa satu hari, tetapi sekarang beliau telah dapat menaip 12 surat dalam satu hari, maka dikatakan produktiviti jurutaip itu telah meningkat.

ii. **Pengurangan kos sebagai indikator peningkatan produktiviti**

Peningkatan produktiviti juga dapat ditunjukkan melalui pengurangan kos. Misalnya INTAN membelanjakan RM40,000 untuk mengendalikan satu kursus induksi, tetapi kini perbelanjaan bagi kursus tersebut dapat dikurangkan kepada RM30,000 sahaja. Ini juga dianggap peningkatan produktiviti kerana berjaya mengurangkan kos, dan mengamalkan kaedah pengurusan yang baik.

iii. **Kaedah-kaedah peningkatan produktiviti**

lain. Iman dan ilmu itulah yang akan menjadi penyalur tenaga itu, dan setiap perbuatan yang terhasil dari saluran iman dan ilmu itu dinamakan amal salih. Perbuatan yang tidak tersalur dari iman dan ilmu ialah perbuatan yang merosakkan, yang dinamakan fasad. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 38].

*Nyaris-nyaris tertembak rusa,
Rusa sedang makan di tanah;
Berjenis-jenis rupanya dosa,
Dosa besar pecah amanah.
(Dikutip oleh Za'ba dlm. Ilmu Mengarang Melayu)*

1. **Pertambahan output tanpa pertambahan input:** Misalnya pihak INTAN telah dapat menambah bilangan kursus tanpa pertambahan kakitangannya.
2. **Pengurangan masa tanpa input tambahan:** Misalnya Jabatan Pengangkutan dapat memendekkan masa pengeluaran lesen kenderaan kepada 3 - 5 minit sahaja berbanding dengan 30 minit hingga 1 jam beberapa tahun yang lalu.
3. **Pengurangan kos menghasilkan sesuatu output:** Misalnya unit percetakan

INTAN telah dapat mengurangkan kos kertas, dengan usaha-usaha perancangan bagi mengelakkan pembaziran kertas dalam setiap proses percetakan.

iv. **Faktor-faktor yang mempengaruhi produktiviti**

Untuk meningkatkan produktiviti, jabatan kerajaan dikehendaki memberi perhatian kepada enam perkara seperti berikut:

1. Teknologi moden: Untuk meningkatkan produktiviti, jabatan-jabatan kerajaan perlu menggunakan teknologi moden seperti komputer, mesin faksimili, mesin fotostat dan mesin percetakan yang terkini.
2. Bahan-bahan: Jabatan-jabatan perlu memastikan bahan yang digunakan hendaklah berkualiti supaya dapat mengelakkan pembaziran sambil menghasilkan output yang berkualiti.
3. Tenaga manusia:
Tenaga manusia perlu dibangunkan seperti mengadakan latihan dan juga motivasi.
4. Struktur organisasi:
Produktiviti jabatan boleh ditingkatkan

Erti Amal Yang Sebenar

Manusia semasa hidupnya hendaklah berusaha dan beramal untuk alam dunia dan alam akhirat bersama, tetapi hendaklah diutamakan dan didahulukan perkara akhirat kerana ajal masing-masing tidak diketahui masa datangnya, boleh jadi senafas dua lagi, boleh jadi setahun dua lagi.

Kalau dipercayai demikian keadaan ajal masing-masing, maka akan rugi orang yang menyangka lambat lagi sampai ajalnya dan akan mendapat untung orang yang menganggap

dengan mewujudkan struktur organisasi yang fleksibel. Ini membolehkan jabatan-jabatan membuat pengubahsuaian ke atas operasinya selaras dengan perubahan dasar kerajaan dan persekitaran.

5. Sistem-sistem dan prosedur kerja: Dalam usaha mempertingkatkan produktiviti, jabatan-jabatan kerajaan perlu memperkemaskan sistem-sistem dan prosedur kerja. Ini akan membolehkan kerja-kerja dilakukan dengan cepat dan licin.

b) **Kualiti**

Kualiti dapat ditakrifkan sebagai dapat memenuhi kehendak pelanggan dari segi memberi perkhidmatan. Manakala dari segi keluaran barang, ia dapat menepati standard-standard yang telah ditetapkan. Dari segi

sebaliknya.

Misalnya: Dua orang pegawai yang mengetahui dengan yakin bahawa masing-masing tertakluk kepada perintah bermusafir ke sebuah negeri yang jauh tetapi tidak diberitahu kepada masing-masing bilakah perintah itu akan keluar, lalu seorang di antaranya menyangka bahawa perintah itu tidak akan sampai kepadanya melainkan setelah lalu masa yang panjang, manakala yang seorang lagi menganggap bahawa perintah itu akan sampai kepadanya satu dua hari lagi, maka orang yang pertama sudah tetap

pemberian perkhidmatan kepada orang ramai yang menjadi pelanggan mereka, pegawai-pegawai awam hendaklah memiliki nilai-nilai seperti berikut: perkhidmatan yang cepat, bersopan santun, kebolehpercayaan, keselamatan pengguna, keselesaan, menepati masa dan ketepatan fakta. Manakala dari segi aspek-aspek pengeluaran barangan pula, unsur-unsur kualiti perlu ada termasuklah tanpa cacat atau *zero defects* dan menepati standard-standard yang telah ditetapkan.

Untuk menghasilkan keluaran dan perkhidmatan yang berkualiti, jabatan-jabatan kerajaan perlu mewujudkan *the mind-set*

yang berorientasikan pelanggan di kalangan setiap kakitangannya. Ini bermakna menjadikan kakitangan mereka lebih komited kepada matlamat utama jabatan iaitu untuk meningkatkan kepuasan hati orang ramai yang menjadi pelanggan mereka. Untuk membentuk *the mind-set* yang berorientasikan kualiti, pihak kerajaan perlu melakukan tiga perkara berikut:

i. **Program latihan**

Melalui latihan, kakitangan awam dapat meningkatkan mutu perkhidmatan mereka di samping menerapkan nilai-nilai positif.

ii. **Dasar-dasar kualiti**

Melalui dasar kualiti, jabatan-jabatan kerajaan akan menyatakan dengan jelas kepada setiap lapisan kakitangan tentang arah dan matlamat pengurusan organisasinya.

iii. **Slogan kualiti**

Penggubalan slogan-slogan kualiti merupakan salah satu strategi untuk mengukuhkan kefahaman kakitangan tentang nilai-nilai yang diutamakan oleh sesuatu jabatan. Contoh slogan ialah 'Selangkah Di Hadapan', 'Kepuasan Pelanggan Adalah Kejayaan Kami'.

melengahkan dan melambatkan kewajipannya membuat persediaan yang tidak dapat tidak untuk musafirnya, dan orang yang kedua sudah tentu bersegera menyediakan keperluan musafirnya sambil menyempurnakan tanggungjawab jawatannya.

Kemudian kalau sangkaan dan anggapan masing-masing itu berlaku sebaliknya maka orang yang pertama menderita kerugian dan orang yang kedua mendapat keuntungan. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 24].

6. Nilai-nilai yang berteraskan keagamaan

Nilai-nilai yang berteraskan ajaran agama sebenarnya merupakan tunjang kepada nilai-nilai yang telah diperkatakan. Ketakwaan yang dizahirkan melalui keimanan dan pelaksanaan segala yang diperintahkan oleh Allah dan mencegah segala kemungkaran merupakan nilai yang benar-benar dapat membentuk peribadi yang mulia. Pada tahun 1985 kerajaan telah melancarkan Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran. Terdapat 11 nilai yang telah dipilih untuk diterapkan dalam pentadbiran iaitu amanah, tanggungjawab, ikhlas, dedikasi, sederhana, tekun, bersih, berdisiplin, bekerjasama, berbudi mulia dan bersyukur.

a) Bersyukur

Bersyukur bermaksud kesediaan dan dengan rasa rendah diri mengakui sebarang nikmat Allah dan berterima kasih kepada-Nya.

Nilai ini dapat memberikan kesedaran kepada seseorang tentang

banyaknya sumbangan yang diperolehinya daripada orang lain dan kerana itu sebagai orang yang telah menerima nikmat dan pemberian, maka adalah wajar ia mengucapkan syukur. Sifat bersyukur dapat mendorong seseorang penjawat awam untuk melipatgandakan usahanya dalam sesuatu bidang pekerjaan. Sifat bersyukur ini akan melenyapkan sifat-sifat seperti tidak puas hati, keluh kesah, gelisah dan meradang apabila menghadapi sesuatu masalah.

Dalam perkhidmatan awam, anggota-anggotanya patut bersyukur kerana ganjaran dan berbagai-bagai kemudahan yang diberikan kepada mereka. Rasa bersyukur

Nilai Budi Bahasa

Cara bertutur, sopan-santun, budi bahasa dan gerak-geri pegawai-pegawai perkhidmatan awam selalu diperhatikan oleh orang awam yang datang berurusan dengannya. Orang awam menyedari bahawa pegawai perkhidmatan awam adalah seorang yang ditugaskan memberi perkhidmatan bagi meningkatkan kesejahteraan hidup rakyat. Sebagai satu tugas dan tanggungjawab, perkhidmatan ini harus diberikan dengan kerelaan dan kejujuran. Layanan semasa memberi-

tersebut perlulah ditunjukkan dengan memberi perkhidmatan yang cemerlang. Lagipun amal bakti yang dicurahkan kepada orang awam merupakan kebajikan dan amal salih yang mendapat balasan di dunia dan di akhirat.

Antara ciri-ciri anggota perkhidmatan awam yang menunjukkan sifat bersyukur adalah seperti berikut:

- i. Bekerja dengan penuh tekun dan sabar;
- ii. Menerima nasihat, teguran dan tunjuk ajar dengan hati yang terbuka;
- iii. Patuh kepada peraturan dan arahan;
- iv. Sanggup berkorban masa dan tenaga untuk menjayakan sesuatu tugas; dan
- v. Menganggap kerja sebagai satu ibadah.

Manakala ciri-ciri pekerja yang tidak bersyukur dapat dilihat melalui tindakan seperti berikut:

- i. Tidak pernah berasa puas dengan segala ganjaran yang diterima;
- ii. Suka memprotes terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan;
- iii. Tidak menunjukkan minat untuk menghasilkan kerja yang cemerlang;
- iv. Suka membazir; dan
- v. Bangga dengan kedudukan dan pangkat.

kan perkhidmatan dari segi cara bertutur dan gerak-geri, akan mempamerkan sikap pegawai ini mengenai pemahamannya terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan kepadanya. Budi bahasa dan gerak-geri yang bersopan perlu juga diperlihatkan dalam pergaulan majlis-majlis dan khalayak ramai. Kesopanan ini sangat penting dijadikan sebagai tabiat, terutamanya kepada pegawai perkhidmatan awam yang berurusan secara terus dengan orang awam. Pegawai-pegawai yang berbudi bahasa sangat dihormati dan

b) Beriman

Beriman diambil daripada perkataan bahasa Arab 'iman'. Dalam bahasa Malaysia, ia bermaksud aman atau membentuk keadaan aman dan tenteram. Mengikut Imam al-Ghazali, iman bermaksud membenarkan pengakuan itu dengan hati dan mengamalkan rukun-rukunnya. Rukun iman mengandungi enam perkara iaitu:

- i. Beriman kepada Tuhan;
- ii. Beriman kepada malaikat;
- iii. Beriman kepada kitab-kitab Allah;
- iv. Beriman dengan Rasul;
- v. Beriman dengan Hari Akhirat; dan
- vi. Beriman dengan Qada' dan Qadar.

Kakitangan awam yang beriman akan menjalankan tugasnya dengan cemerlang berdasarkan tugasnya sebagai Khalifah Allah di bumi, yakni

disanjung tinggi. Biasanya pegawai-pegawai ini juga senang mendapatkan kerjasama daripada orang awam bagi melaksanakan projek-projek yang membawa manfaat kepada masyarakat setempat. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 254].

Sesiapa yang menunjukkan kebaikan maka ia akan mendapat pahala yang sama seperti orang yang melakukannya. (Hadith Riwayat Muslim)

Berfikir sebelum berkata; berunding sebelum dibuat. (Bidalan Melayu)

tugas membina dan memakmurkan bumi Allah S.W.T., menegakkan keadilan, keamanan, kesejahteraan, kebaikan, keamanan, mencegah daripada melakukan kerosakan, kekejian dan kebinasaan. Kakitangan awam yang beriman akan menjadi pekerja yang cekap, bersih, amanah, dan maju. Hanya iman yang kukuh sahaja akan mencegah segala kejahatan dan kejahatan seperti rasuah, menyeleweng, membuang masa, membazir, ponteng, malas dan sebagainya. Ini kerana orang yang beriman percaya bahawa perbuatan yang baik akan diberi pahala dan balasannya syurga, manakala perbuatan yang tidak baik akan

mendapat dosa dan balasannya adalah azab neraka.

c) **Bertakwa**

Takwa bermaksud mentaati, tunduk dan patuh kepada suruhan Allah serta menjauhi segala larangan-Nya. Takwa dibahagikan kepada tiga martabat:

- i. Menjauhkan diri daripada azab yang kekal abadi dengan menjauhi sama sekali amalan syirik;
- ii. Menjauhkan diri daripada segala dosa walaupun dosa tersebut terlalu kecil; dan
- iii. Menjauhi segala perkara yang memalingkan diri daripada Allah S.W.T..

Sifat takwa perlu dimiliki oleh penjawat-penjawat awam. Sifat pegawai awam yang bertakwa antaranya:

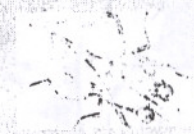
- i. Suka memberi maaf;
- ii. Menepati janji;
- iii. Tidak terdedah kepada keraguan dan syak;
- iv. Mempunyai sifat kesabaran;
- v. Adil dalam pertimbangan dan keputusan; dan
- vi. Takutkan kepada Allah (menjauhkan diri daripada membuat dosa atau perkara-perkara yang dilarang).

ixrx

Calender 1994 (Tonggak Dua Belas) dengan tema "Renung dan Fikir"

KALENDER 1994

RENUNG
DAN
FIKIR



Kalender 1994 (Tonggak Dua Belas) dengan tema "Renung dan Fikir"



8

KEWAJIPAN MENJALANKAN TUGAS

AMALAN POSITIF

- Berusaha bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan
- Tekun dan sabar menjalankan tugas
- Selalu mengupai intai diri sendiri
- Boleh diharap untuk mengemukakan tugas
- Menentang kualiti
- Cergas dan pantas bekerja
- Cermat dan berdisiplin dalam segala perkara
- Berinovatif
- Tidaklah belajar dari kesilapan
- Berdisiplin profesional dan cekap

AMALAN NEGATIF

- Tidak mengemukakan tugas
- Tidak boleh diharap
- Boleh mengemukakan tugas berdisiplin
- Tidak sentiasa berdisiplin
- Tidak bertanggungjawab
- Boleh bertanggungjawab
- Mengemukakan tugas mengemukakan
- Tidak pantas berdisiplin
- Berdisiplin sendiri
- Berdisiplin sendiri berdisiplin

1993

A	I	S	R	K	S
15	20	30	40	50	60
80	90	100	110	120	130
150	160	170	180	190	200
220	230	240	250	260	270
290	300	310	320	330	340

1993

JADUAL WAKTU SEMBAHYANG BAGI WILAYAH PERSEKUTUAN KUALA LUMPUR

DAKWAH	SUBUH	SYURUK	ZOHOR	ASAR	MAGHRIB	ISYAK	IMKAN
1 5	5 55	7 15	1 17	4 41	7 15	8 20	9 25
6 10	5 57	7 21	1 19	4 43	7 17	8 22	9 27
11 15	6 00	7 23	1 21	4 45	7 19	8 24	9 29
16 20	6 02	7 25	1 23	4 47	7 21	8 26	9 31
21 25	6 04	7 27	1 25	4 49	7 23	8 28	9 33
26 31	6 05	7 28	1 26	4 50	7 24	8 29	9 34

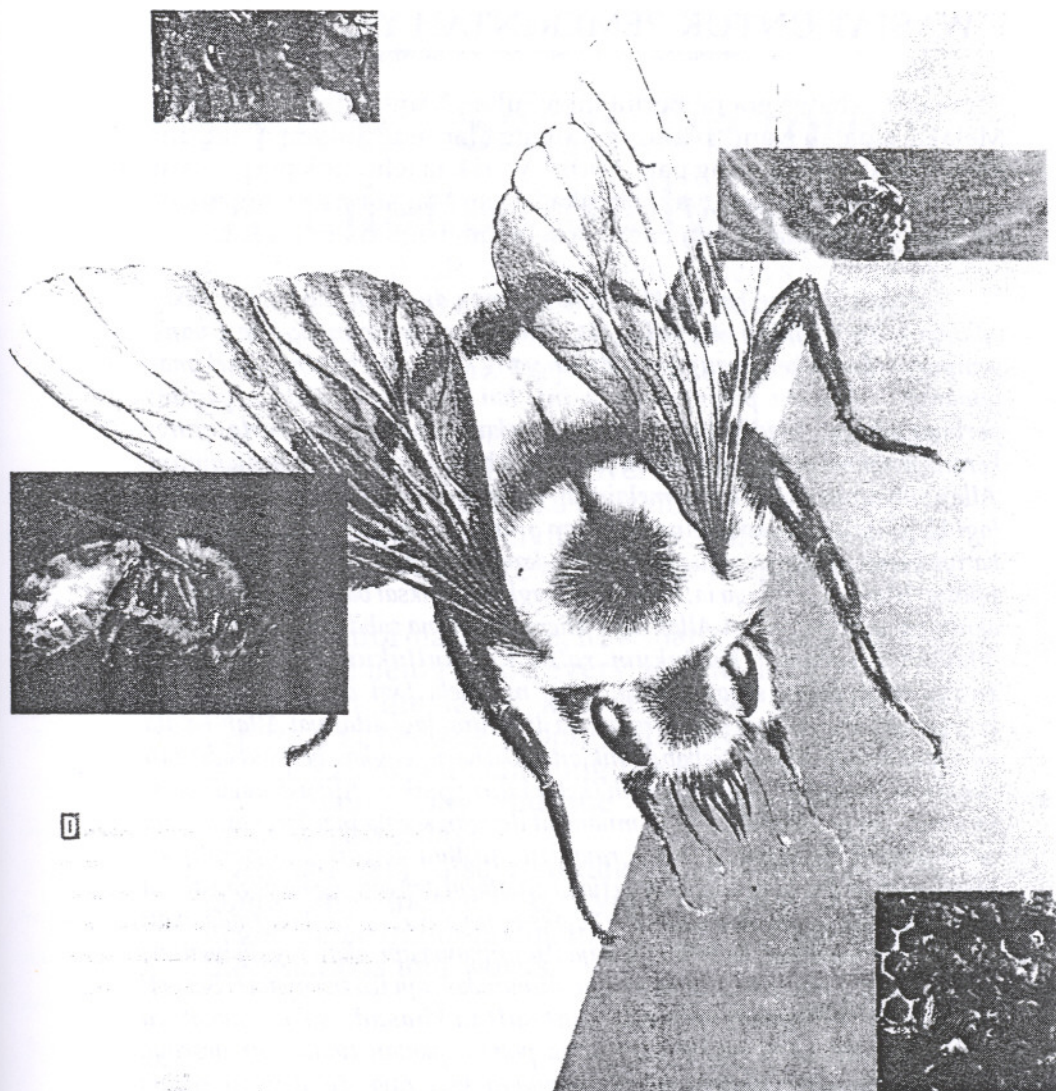
HARI-HARI KESELAPAN AM

1993

1993

1993

Contoh kalender Tonggak Dua Belas 1993: Kewajipan Menjalankan Tugas



Contoh kalender 1994 - Renung dan Fikir: Gambar lebah

WASIAT UNTUK PEMERINTAH YANG ADIL

Kita tahu bahawa era pemerintahan Sultan Mansur Syah, Kerajaan Melaka, adalah yang paling gemilang dan era Sultan Alauddin Riayat Syah adalah yang paling adil. Mari kita teliti titik perpisahan antara baginda berdua, yakni ketika Sultan Mansur menyampaikan wasiatnya kepada putera baginda sebelum baginda mangkat:

'Ketahui olehmu, hai anakku, bahawa yang dunia ini tiada akan kekal adanya. Yang hidup itu sedia akan mati juga sudahnya; iman yang sempurna dan pekerti yang baik, itulah yang kekal, disebut orang selamalamanya. Adapun peninggalanku ini, hai anakku, hendaklah engkau perbuat sabar serta adil sangat-sangat, dan jangan tamak akan harta orang, kerana makan hak sama Islam itu terlalulah besar dosanya, tiada diampuni Allah subhanahu wa Ta'ala, melainkan dengan izin tuannya. Dan jangan lagi khali (lalai) engkau keluar diharap orang, kerana segala hamba Allah banyak terserah kepadamu; jikalau kesukaran baginya, hendaklah engkau tolong; jikalau teraniaya ia, hendaklah engkau periksai baik-baik, supaya di akhirat tiada diberatkan Allah atas lehermu, kerana sabda Nabi sallallahu 'alaihi wa sallam: *Kullukum ra'in wa kullukum mas'ulum'an ra'iiyyatihi* yakni segala kamu yang membela lagi ditanyai daripada kebelaan kamu; ertinya segala raja-raja di akhirat lagi ditanyai Allah Ta'ala daripada segala rakyat.' Sebab demikian maka harus engkau berbuat adil dan saksama, supaya di akhirat jemah (kelak) diringankan Allah Ta'alah kirakiramu; dan hendaklah engkau muafakat dengan segala menteri dan segala orang besar-besarmu, kerana raja itu, jikalau bagaimana sekalipun bijaksananya dan tahunya, jikalau tiada muafakat dengan segala pegawainya di mana akan dapat ia melakukan bijaksananya itu? Dan lagi tiada akan sentosa kerajaannya, kerana raja-raja itu umpama api, akan segala menteri itu umpama kayu, jikalau tiada kayu, dimanakah api itu bernyala? Seperti kata Farsi: '*Ar'ayat juna bakhsanat sultan khasad*,' yakni rakyat itu umpama akar, yang raja itu umpama pohon; jikalau tiada akar nescaya pohon tiada akan dapat berdiri, demikian lagi raja itu dengan segala rakyatnya. Hai anakku, hendaklah engkau turut seperti wasiatku ini, supaya engkau beroleh berkat diberi Allah subhanahu wa Ta'ala.'

[Petikan daripada *Sejarah Melayu* (Sulalatus-Salatin) edisi W.G. Shellabear. The Malaya Publishing House, Ltd., Singapura, 1956. Cetera 23 perenggan 5.]

Wasiat untuk Pemerintah yang Adil (petikan daripada *Sejarah Melayu*)

Ahmad Sarji: We must be intellectually rich

KUALA LUMPUR: Government officers should be evaluated not only by their performance but also by how much they read, Chief Secretary to the Government Tan Sri Ahmad Sarji Abdul Hamid said yesterday.

He suggested that heads of departments set up a mechanism to encourage government officers to review at least three books a month.

Ahmad Sarji said civil servants should cultivate an "insatiable appetite to read" to keep themselves updated.

In this information age, new materials and discoveries were being made every second, he said.

"Without the latest knowledge, we will be left behind and become people with intellectual poverty," he said when launching the Economic Planning Unit Quality Day and the department's Client's Charter yesterday.

Ahmad Sarji also reminded civil servants to be honest and sincere in carrying out their duties. He urged department heads to set the right example by their actions and words.

Ahmad Sarji: We must be intellectually rich (*Sunday Star*, 19.12.93)

IMPLIKASI NILAI DAN ETIKA PERKHIDMATAN AWAM

Bab ini akan meninjau implikasi usaha-usaha penerapan nilai dan etika dalam perkhidmatan awam dengan mengambil lima program utama sebagai bahan perbincangan. Program-program tersebut ialah Dasar Pandang Ke Timur, Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran, Program Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh (TQM), Program Latihan dan Penulisan Buku *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam* serta *Tonggak Dua Belas*.

Dasar Pandang Ke Timur

Apakah Makna Budaya Kualiti?

Dalam usaha membentuk budaya kerja yang berkualiti, tindakan terpenting yang perlu dilakukan oleh pihak pengurusan ialah memperjelaskan kepada setiap kakitangan tentang apakah yang dimaksudkan dengan budaya kualiti itu sendiri. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 169].

Hidup kayu berbuah, hidup manusia biar berfaedah. (Bidalan Melayu)

Dasar Pandang Ke Timur telah dilancarkan oleh Y.A.B. Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia semasa merasmikan Persidangan Kelima MAJECA/ JAMECA (Malaysia-Japan Economic Association/Japan-Malaysia Economic Association) di Kuala Lumpur pada 8 Februari 1982. Dasar ini mencerminkan hasrat Malaysia untuk mencontohi Jepun serta negara-negara yang maju di Timur seperti Korea Selatan, Taiwan dan Hong Kong dalam usaha membangunkan Malaysia. Malaysia memiliki semua faktor yang boleh menjadikannya

sebuah negara yang maju seperti Jepun. Apa yang diperlukan ialah sikap yang positif serta pengamalan etika kerja yang berteraskan kerajinan, ketekunan, dedikasi, ketaatan kepada majikan dan organisasi, semangat bekerjasama sebagai satu pasukan. lebih mementingkan kejayaan jangka panjang dan mementingkan kebajikan kumpulan daripada individu. Inilah antara nilai dan etika kerja rakyat Jepun yang telah terbukti sebagai faktor utama yang menyumbang kepada pencapaian kemajuan negara Jepun yang begitu pesat sekali. Semasa dunia dilanda kemelesetan ekonomi yang teruk, keadaan ekonomi negara lain termasuk negara-negara maju di Barat seperti Amerika Syarikat, Britain dan Eropah Barat telah turut terjejas. Kadar pertumbuhan ekonomi negara-negara tersebut telah merosot. Produktiviti telah menurun manakala kadar pengangguran dan inflasi terus meningkat dan mogok pekerja sering berlaku di sana-sini. Namun terdapat beberapa buah negara di sebelah Timur terutamanya Jepun yang telah berjaya mencatat pertumbuhan ekonomi yang pesat terutamanya dalam bidang teknologi dan industri. Didapati bahawa kejayaan negara ini adalah disebabkan oleh dua perkara penting iaitu etika kerja dan gaya pengurusan Jepun yang berbeza dengan apa yang dipraktikkan di Barat.

Negara Jepun telah muncul sebagai model kejayaan dunia moden dan banyak negara termasuk Malaysia ingin mencontohi Jepun terutamanya dari aspek pengamalan etika kerja dan falsafah pengurusan Jepun. Barat tidak lagi menjadi contoh untuk diteladani. Para pengurus dan pekerja Barat lebih mementingkan keselesaan hidup dan tidak sanggup untuk bekerja keras walaupun dalam keadaan ekonomi yang meleset. Mereka terus menuntut gaji yang tinggi dan kemudahan-kemudahan yang mereka kecapai selama ini walaupun keadaan tidak lagi

Manakah Wajah Anda?

Fikiran yang bersih kukuh seperti gunung batu. (Pepatah Jepun)

Orang yang ikhlas tidak akan terpedaya oleh pujian dan tidak akan tergugat oleh kecaman. (Imam Ghazali)

*Kain rabak tegal dek lenggang awak;
baju robik tegal dek lenggok awak;
kupiah pesuk tegal dek lonjak awak.
(Perbilangan Melayu)*

semewah dulu. Mereka tidak dapat menerima hakikat bahawa zaman kegemilangan mereka telah berlalu. Sekiranya para eksekutif dan pekerja Malaysia masih terus mencontohi gelagat mereka, dikhuatiri negara ini akan menuju kepada kemerosotan dan bukan kemajuan.

Dasar ini telah memberi satu perspektif baru dalam pemikiran rakyat serta kepimpinan perkhidmatan awam yang sebelum ini sentiasa menganggap apa saja dari Barat termasuklah sistem pengurusan, sebagai contoh yang terbaik yang perlu diikuti. Kecenderongan sedemikian ada hubungannya dengan sejarah negara ini. Sebagai sebuah negara bekas jajahan Great Britain, Malaysia banyak mewarisi model Barat dalam semua bidang termasuk sistem pemerintahan, sistem ekonomi, sistem sosial dan lain-lain. Justeru itu pengaruh Barat terhadap pentadbiran awam, sosial, ekonomi, dan politik begitu kuat sekali. Selepas Merdeka, pentadbiran awam Malaysia turut menerima pengaruh dari Amerika Syarikat. Ramai para pentadbir Malaysia dihantar mengikuti kursus-kursus lanjutan dalam bidang pentadbiran dan pengurusan awam, pentadbiran pembangunan dan aspek-aspek

Sikap Hormat-menghormati

Budi bahasa dan tata kelakuan yang beradab perlu juga ditunjukkan kepada pegawai-pegawai yang lebih kanan. Hormat kepada ketua dan kepada yang tua daripada kita hendaklah menjadi pegangan hidup kita semasa menjalankan tugas setiap hari. Sikap hormat-menghormati ini dapat dilahirkan dengan pelbagai cara. Bertegur sapa serta tutur kata yang manis dapat mewujudkan suasana mesra yang dapat membantu kita dalam menjalankan tugas-tugas harian.

pengurusan lain di peringkat Diploma Lanjutan, Sarjana dan Doktor Falsafah sama ada di Amerika Syarikat dan Great Britain. Oleh yang demikian, pengurusan awam di negara ini adalah berasaskan model organisasi Barat terutamanya Amerika Syarikat dan Great Britain yang ditiru bulat-bulat tanpa sebarang usaha untuk mengubahsuaikannya mengikut keadaan dan budaya tempatan.

Pada amnya pentadbiran awam negara ini berasaskan model yang dikemukakan oleh Max Weber yang dikenali sebagai pengurusan yang bercorak birokratik. Sistem pengurusan ini mempunyai prinsip-prinsip seperti pengkhususan kerja, undang-undang

dan peraturan, kekuasaan dan pengaruh berasaskan kemahiran, perhubungan yang rasmi dan tidak bersifat peribadi dan kenaikan pangkat berasaskan prestasi dan kekananan. Ciri-ciri birokrasi Max Weber ialah wujudnya hierarki yang tajam, pengkhususan, objektif jabatan, disiplin sebagai alat kawalan, kurangnya kaunseling, komunikasi dari atas ke bawah dan martabat pekerja digambarkan berdasarkan Teori X. Wujud kecenderungan di kalangan pemimpin pentadbiran awam di Malaysia untuk menganggap Barat sebagai model yang terbaik, walaupun disedari bahawa apa yang baik dan berjaya dilaksanakan di Barat tidak semestinya membawa hasil yang positif apabila dilaksanakan di negara ini kerana wujudnya banyak perbezaan di antara kedua-dua negara ini dari segi adat resam, budaya dan nilai-nilai kehidupan yang dipegang dan diamalkan.

Dasar Pandang Ke Timur memberi kesempatan untuk mempelbagaikan sumber-sumber untuk dijadikan contoh. Dasar ini juga tidak bererti terus membelakangkan Barat. Apa yang penting ialah meniru contoh-contoh yang baik dari mana-mana sumber asalkan berfaedah dan tidak bercanggah dengan nilai-nilai baik yang kita sanjung. Pengamalan dasar ini telah membawa banyak perubahan terhadap struktur dalam pentadbiran dan pengurusan sektor awam. Pengurusan Jepun yang berdasarkan corak perhubungan *Oyabun-Kobun* (bapa dan anak) atau *Sempai-Kohai* (tua muda), hubungan yang terbuka di antara eksekutif dan para pekerja, pendekatan secara *bottom-up*, penglibatan para pekerja dalam membuat keputusan, konsep kumpulan, kesatuan, setiakawan dan semangat berpasukan serta musyawarah telah diadaptasikan melalui program-program seperti penggunaan Tanda Nama, Pelan Pejabat Terbuka, Fail Meja, Manual Prosedur

Personaliti yang tidak sombong, setiakawan, arif tentang peri laku dan cara bergaul, berbudi dan berhemah tinggi serta kelihatan sihat dan cergas adalah nilai-nilai keperibadian yang diharapkan dari pegawai-pegawai perkhidmatan awam. Nilai-nilai ini boleh dipupuk dan dikekalkan melalui pengurusan dan disiplin diri yang baik.
[Koleksi Ucapan KSN 1992: 255-256].

Bertangguh itu pencuri masa. (Lidah Pendita)

Kerja, *Quality Control Circles* (QCC), Budaya Kerja Cemerlang dan lain-lain. Melalui program-program tersebut, budaya kerja yang berasaskan nilai-nilai murni dan pengamalan etika kerja seperti rajin, dedikasi, amanah, jujur, bertanggungjawab, mementingkan kualiti, peningkatan produktiviti, penjimatan kos, mementingkan faedah jangka panjang, kejayaan melalui kerja kuat dan keras, bekerja sebagai satu pasukan dan sebagainya ingin diterapkan di kalangan para pengurus dan pekerja sektor awam. Gaya pengurusan ala *Oyabun-Kobun* yang lebih bersifat kekeluargaan dan perhubungan yang tidak berasaskan jawatan dan pangkat cuba diterapkan melalui sistem Pelan Pejabat Terbuka bagi mewujudkan perhubungan yang lebih terbuka dan interaksi yang lebih mesra di antara golongan eksekutif dan pekerja. Sistem pengurusan Jepun menganggap semua anggota dalam organisasi sama ada golongan eksekutif atau pekerja biasa sebagai ahli satu keluarga. Para pekerja merupakan aset yang sangat berharga yang perlu diberi latihan, motivasi, penghargaan dan perhatian.

Semenjak dasar ini dilancarkan hampir 13 tahun yang lalu, ia telah menunjukkan

Dekati Yang Jujur

Dekatilah mereka yang jujur dan takutkan Tuhan dan beritahu mereka bahawa mereka tidak boleh cuba memuji kamu atas sebarang perkara kebaikan yang mungkin kamu belum lakukan. Ini kerana sikap tolak ansur terhadap kata-kata pujian akan hanya memupuk sikap megah dalam jiwa manusia dan ini akan menjadikannya angkuh.

Jangan beri layanan yang sama kepada orang-orang yang baik dan yang jahat. Ini akan menghalang mereka yang baik daripada terus melakukan perkara yang baik dan akan menggalakkan mereka

kesan-kesan yang positif. Umpamanya budaya kualiti dan produktiviti kian menonjol di dalam perkhidmatan awam. Kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja telah ditubuhkan di jabatan-jabatan kerajaan. Banyak inovasi yang telah dilaksanakan untuk memberikan perkhidmatan yang cepat, cekap dan mesra kepada orang ramai. Usaha-usaha kerajaan menerusi Program-program Pembaharuan Dalam Perkhidmatan Awam memperkukuhkan lagi pencapaian matlamat Dasar Pandang Ke Timur. Namun masih terdapat matlamat yang belum begitu berjaya dicapai, umpamanya usaha untuk mewujudkan perhubungan yang lebih terbuka

berasaskan budaya “anak-bapa”. Sistem perhubungan dalam perkhidmatan awam yang berasaskan gaya pengurusan Barat masih lagi ketara. Hubungan di antara pihak pengurusan tinggi dan pekerja masih lagi bercorak *top-down* dan rasmi.

Pengamatan nilai-nilai serta etika kerja Jepun menyerlahkan hakikat bahawa ada di antara nilai-nilai tersebut dikongsi bersama oleh Malaysia sebagai masyarakat bangsa Timur. Nilai-nilai seperti muafakat dan bekerjasama adalah nilai-nilai tradisi masyarakat Melayu yang lebih dikenali sebagai semangat gotong-royong. Semangat bekerjasama, bermuafakat serta gotong-royong digambarkan melalui peribahasa-peribahasa Melayu seperti “bersatu kita teguh, bercerai kita roboh” dan “bulat air kerana pembetung, bulat manusia kerana muafakat”. Nilai mengutamakan kepentingan kumpulan dan tidak kepada diri sendiri adalah selaras dengan konsep jamaah; menitikberatkan kejayaan jangka panjang digambarkan melalui peribahasa “berakit-rakit ke hulu, berenang-renang ke tepian; bersakit-sakit dahulu, bersenang-senang kemudian”; nilai bekerja kuat sebelum mendapat kejayaan digambarkan melalui peribahasa “kalau tidak dipecahkan ruyung, manakan dapat sagunya”.

Nilai kerajinan, menghormati ketua dan orang tua, amanah, jujur dan sopan-santun adalah sebahagian daripada tradisi masyarakat Malaysia. Kejayaan Jepun yang berasaskan kepada pengamalan nilai-nilai dan etika yang baik memberi kesedaran bahawa kecemerlangan boleh dibina daripada nilai-nilai yang sedia ada di dalam sesuatu masyarakat. Apa yang perlu dibuat ialah memupuk semula nilai-nilai tersebut dan tidak dibiarkan terhakis oleh pengaruh buruk yang mula meresap dalam kebudayaan kita pada era informasi masa kini.

*yang jahat supaya terus melakukan perbuatan itu. Berilah pujian kepada mereka yang berhak diberi pujian. Ingatlah bahawa kepercayaan dan muhibah antara pemimpin dan rakyat hanya dapat dipupuk melalui kebaikan, keadilan dan perkhidmatan. Oleh itu pupuklah muhibah di kalangan rakyat kerana hanya muhibah saja akan menyelamatkan kamu daripada bencana. Mereka akan membalas sikap murah hati kamu dengan memberi kepercayaan mereka kepada kamu. [Sayidina Ali dlm. **Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam**. INTAN, 1990: 5].*

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran yang diperkenalkan pada tahun 1985 pula bertujuan untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam pentadbiran negara. Pentadbiran awam dijadikan landasan pertama dalam usaha kerajaan untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam keseluruhan hidup masyarakat di Malaysia. Ini adalah kerana pentadbiran awam dipertanggungjawabkan untuk merancang dan melaksanakan segala dasar dan projek-projek bagi mempertingkatkan kualiti kehidupan rakyat dan membangunkan negara. Perkhidmatan awam secara kolektif melaksanakan tugas sebagai Khalifah Allah untuk memakmurkan dunia, khususnya Malaysia untuk kesejahteraan ummah. Justeru itu setiap anggota perkhidmatan awam mestilah melaksanakan tugas tersebut selaras dengan peraturan-peraturan dan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Allah sebagai Pentadbir mutlak seluruh alam ini. Usaha membangunkan negara perlu dilihat sebagai satu amanah kerana tugas ini melibatkan pengurusan masa, harta dan wang orang ramai. Pentadbir-

Terimalah Nasihat Yang Baik

Janganlah terima nasihat daripada orang yang kedekut kerana dia akan melemahkan semangat dan menakutkan kamu sehingga menjadi miskin. Janganlah terima nasihat daripada orang yang pengecut kerana dia akan melemahkan semangat kamu. Juga jangan terima nasihat daripada orang yang tamak kerana dia akan menanamkan sifat tamaknya kepada kamu dan menjadikan kamu zalim. Sikap kedekut, pengecut dan tamak akan menghakiskan keyakinan seseorang

pentadbir yang melengah-lengahkan kerja akan membazirkan masa dan wang masyarakat. Demikian juga pentadbir-pentadbir yang tidak cekap atau yang menerima rasuah atau tidak bertanggungjawab terhadap tugas yang diamalkan. Anggota perkhidmatan awam yang tidak akur kepada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh Allah dalam menunaikan tanggungjawab ini, umpamanya melakukan penyelewengan, menerima rasuah, menyalahgunakan kuasa dan kedudukan, bersikap sambil lewa, tidak bersungguh-sungguh, tidak memelihara alam sekitar dan lain-lain perkara yang negatif bukan sahaja akan menjejaskan

pencapaian segala program pembangunan rakyat dan negara, malah akan membawa bencana kepada rakyat dan negara. Mereka pula akan menerima balasan azab di akhirat kelak.

Sejarah kegemilangan tamadun Islam semenjak zaman permulaan Islam telah membuktikan bahawa nilai-nilai Islam boleh membentuk manusia menjadi manusia yang cemerlang. Orang Arab pada zaman jahiliah adalah bangsa yang kolot, tetapi setelah menerima dan mengamalkan ajaran Islam mereka dapat mendirikan sebuah tamadun yang besar pada zaman itu dan mengembangkan tamadun Islam dari Sepanyol di Eropah hingga ke negeri Cina di Timur. Islam telah berjaya melahirkan satu tamadun besar yang membawa keamanan dan kesejahteraan kepada dunia, menjadi pendorong kemajuan manusia dalam aspek kerohanian, pemikiran, moral dan keduniaan. Ia menjadi sumber utama ilmu yang bermanfaat bukan sahaja kepada dunia Timur tetapi juga kepada Barat yang menerima sumbangan intelektual, moral dan idea untuk kemajuan kebendaan. Tamadun Islam yang tinggi itu berjaya menarik masyarakat Barat menimba ilmu dan kepakaran di negara Islam. Mereka pulang dengan menyebarkan ilmu berkenaan

di negara mereka. Pada hari ini orang Islam tidak tergolong sebagai umat yang maju, unggul serta cemerlang, malah dikenali sebagai umat yang miskin, mundur, berpecah-belah, dan suka meminta-minta. Keadaan ini wujud kerana umat Islam tidak mengamalkan nilai-nilai yang mendasari ajaran Islam. Nilai-nilai Islam hanya disebut dan tidak diamalkan serta disalahtafsirkan untuk kepentingan tertentu. Kelemahan umat Islam dalam mengamalkan nilai-nilai Islam telah mencemarkan kedudukan dan martabat Islam sebagai agama yang diredhai Allah serta umat Islam sebagai umat yang terbaik.

terhadap Allah.

Penasihat yang buruk adalah mereka yang pernah berkhidmat kepada pemimpin yang tidak adil dan berkongsi jenayah yang dilakukan. Jadi janganlah sekali-kali menerima orang-orang seumpama ini sebagai penasihat kamu. Kamu boleh mendapat orang-orang yang lebih baik daripada mereka iaitu orang-orang yang dianugerahkan kepintaran dan pandangan yang jauh serta tidak dinodai oleh dosa, dan tidak pernah bersubahat dengan orang yang zalim melakukannya atau penjenayah dalam melakukan jenayahnya. Orang

Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam adalah satu usaha supaya umat Islam di Malaysia, terutamanya penjawat awam yang majoritinya adalah orang Islam mengamalkan nilai-nilai Islam dalam pelaksanaan tugas mereka. Dasar ini juga merupakan usaha kerajaan untuk meningkatkan syiar Islam sejajar dengan kedudukan agama Islam sebagai agama rasmi negara ini. Pengamalan nilai-nilai yang cuba diterapkan melalui dasar ini akan menyumbang kepada kecemerlangan individu yang menggerakkan jentera perkhidmatan awam dan natijahnya akan wujud perkhidmatan awam yang benar-benar unggul.

Walaupun dasar ini menonjolkan nilai-nilai Islam, tetapi pengamalannya tidak terhad kepada penganut agama Islam sahaja. Nilai-nilai yang menjadi fokus dasar ini ialah sebelas nilai iaitu **amanah, bertanggungjawab, ikhlas, dedikasi, sederhana, tekun, bersih, berdisiplin, bekerjasama, berbudi mulia dan bersyukur**. Nilai-nilai tersebut bersifat universal, bersesuaian dengan kehendak manusia dan kebaikan nilai-nilai tersebut diakui sebagai nilai-nilai yang baik oleh setiap manusia tanpa mengira bangsa, keturunan dan agama. Di samping itu

seperti ini tidak akan membebankan kamu. Mereka sebaliknya akan menjadi sumber pertolongan dan kekuatan kepada kamu pada setiap masa. Dia akan menjadi kawan kamu dan orang yang asing kepada musuh-musuh kamu. Pilihlah orang seperti ini sebagai rakan baik dalam perjuangan mahupun ketika bekerja. Di kalangan mereka itu juga, tunjukkan minat kamu terhadap mereka yang jujur, walaupun ini kadangkalanya sukar dilakukan. [Sayidina Ali, dlm. Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 4-5].

kesemua nilai tersebut mudah untuk diamalkan kerana pengamalannya tidak menyebabkan seseorang merasa tersepit dan tertekan. Allah berfirman yang bermaksud:

“...Ia tidak menjadikan kamu menanggung sesuatu keberatan dan susah payah dalam perkara agama...”

(Surah Al-Hajj:78)

Hadith Rasulullah s.a.w. pula menjelaskan :

“Sesungguhnya agama itu adalah mudah dan tidak ada sesiapa pun yang boleh mengetatkan agama ini...”

Satu lagi ciri nilai-nilai Islam ialah pemeliharaan kepentingan awam. Segala ketetapan yang terdapat dalam ajaran Islam adalah diasaskan kepada kepentingan awam.

Nilai **amanah** akan menyedarkan hakikat bahawa tugas adalah amanah yang perlu dilaksanakan dengan sempurna supaya kerja atau perkhidmatan yang dihasilkan bermutu tinggi. Penghasilan kerja yang bermutu tinggi memerlukan penjawat awam memiliki ilmu pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Seseorang yang beramanah akan menentukan tiadanya penyelewengan dalam tugas, sama ada dari segi masa, kuasa, sumber wang dan peralatan serta tenaga pekerja. Dia akan dengan rela hati menghindarkan kepentingan diri daripada mengatasi kepentingan tugas yang dipikul. Mengutamakan kepentingan awam menjadi teras perkhidmatan. Penjawat awam yang **bertanggungjawab** menyedari bahawa akauntabiliti akhir adalah terhadap Tuhan, di samping terhadap pekerjaan dan organisasi atau majikan. Beliau akan melakukan tugas dengan kesedaran terhadap implikasi baik dan buruknya, iaitu sentiasa waspada dan jujur. Seseorang yang bertanggungjawab

bersedia berkhidmat dan menghulurkan bantuan bila-bila sahaja diperlukan oleh organisasi dan sentiasa menjaga maruah organisasi, agama, bangsa dan negara. Nilai **ikhlas** membuatkan seseorang penjawat awam melaksanakan tugas tanpa mengharap balasan daripada sesiapa. Tugas dilaksanakan kerana Allah, selain mencari rezeki yang halal untuk menyara diri dan keluarga serta menyumbang untuk kebaikan organisasi dan orang awam. Nilai ikhlas akan dapat mengikis sebarang unsur "kepentingan diri" dalam pelaksanaan tugas. Seseorang yang **dedikasi** akan menjadi komited terhadap

Prinsip Mengutamakan . Pelanggan

Jabatan-jabatan kerajaan adalah diwujudkan untuk memberi berbagai kemudahan-kemudahan dan perkhidmatan kepada orang ramai yang menjadi pelanggan. Dengan itu jabatan-jabatan perlu berpegang teguh kepada prinsip mengutamakan pelanggan dalam semua aspek pengurusanannya, dan sentiasa sensitif kepada kehendak pelanggan dengan membuat perubahan kepada proses kerja, peraturan, sistem dan prosedur dalam pemberian

pekerjaannya, mematuhi peraturan-peraturan, bersedia mengubah sikap dan menerima perubahan demi kebaikan bersama dan berinisiatif dan proaktif dalam pelaksanaan tugas harian. **Sederhana** merupakan nilai yang boleh mewujudkan keseimbangan dalam diri dan tugas seseorang. Dalam membuat sesuatu keputusan, orang yang sederhana akan mengambil kira semua fakta yang terdapat dalam alam sekitar serta mengelakkan pembaziran dan berlebih-lebihan dalam menggunakan sumber-sumber organisasi. Beliau juga tidak akan meninggalkan perkara asas, umpamanya ibadah sembahyang dalam masa menjalankan tugas. **Tekun** bererti berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai kesempurnaan dalam tugas. Ini dilakukan demi meninggikan imej perkhidmatan awam dan organisasi. Penjawat awam yang tekun akan rajin menimba ilmu dan kemahiran yang berkaitan dengan tugasnya supaya dapat menghasilkan kerja yang memuaskan dan berkualiti. Nilai **bersih** melahirkan penjawat awam yang mengamalkan kebersihan hati yang jauh daripada perasaan hasad dengki, cemburu serta hawa nafsu dan emosi yang keterlaluan. Dari aspek fizikal, penjawat awam yang bersih akan mengamalkan

perkhidmatan yang boleh memanfaatkan mereka. Jabatan-jabatan hendaklah mengadakan latihan yang komprehensif bagi kakitangan masing-masing, dengan memberi kefahaman tentang nilai-nilai akauntabiliti dan profesionalisme. Jabatan-jabatan juga perlu mewujudkan sistem pengiktirafan sendiri yang berkesan yang bertujuan memotivasikan kakitangan supaya sentiasa bekerja dengan penuh bersemangat, sepertimana yang kita adakan pada malam ini. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 204].

kebersihan pakaian, bangunan, pejabat, dan alam sekitar sebagai satu cara hidup. Nilai **disiplin** akan membuat seseorang penjawat awam menghormati dan mematuhi segala peraturan serta etika kerja. Beliau mempunyai penilaian yang tinggi terhadap “masa” serta “temu janji”, mengetahui akan prioriti kerja serta mengamalkan cara bekerja yang kemas, sistematik dan terancang. Dengan adanya nilai **bekerjasama**, setiap penjawat awam akan tolong-menolong dalam melaksanakan tugas, sentiasa secara suka rela menyertai aktiviti-aktiviti organisasi sebagai sebahagian daripada usaha mempertingkatkan semangat berpasukan, dan mengutama-

kan kepentingan organisasi dan orang awam. Pengamalan syura yang mengandungi unsur-unsur kerjasama memupuk perasaan tanggungjawab bersama dalam menangani sebarang masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas atau hal-hal kepentingan bersama. Nilai **berbudi mulia** akan melahirkan penjawat awam yang bermanis muka sepanjang masa bertugas, bertimbang rasa, menghormati rakan sejawat dan para pelanggan serta mewujudkan perhubungan yang lebih mesra dan terbuka di kalangan semua lapisan. Nilai yang kesebelas, iaitu nilai **bersyukur** akan mewujudkan penjawat awam yang sentiasa bersyukur kerana dapat melakukan sesuatu demi kesejahteraan hidup rakyat, tidak berbangga dengan kedudukan dan pangkat dan menganggap berkhidmat sebagai ibadah. Pengamalan kesemua nilai-nilai yang ingin diterapkan melalui Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam akan benar-benar dapat mewujudkan satu perkhidmatan yang benar-benar berkualiti dan berketrampilan.

Dasar ini telah mempertingkatkan lagi kefahaman tentang agama Islam sebagai satu cara hidup yang mencakupi setiap aspek kehidupan manusia. Setiap perbuatan manusia termasuklah “pekerjaan di pejabat” adalah ibadah yang tertakluk kepada peraturan-peraturan serta syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Allah yang akan diperhitungkan di Hari Pembalasan kelak. Ini telah memberi satu pengertian baru akan konsep pekerjaan sebagai satu ibadah. Sebelum ini penjawat awam jarang mengaitkan pekerjaan dengan ibadah kerana istilah ibadah yang lazim difahami agak sempit. Pada umumnya ibadah dianggap ibadah-ibadah yang khusus seperti sembahyang, puasa, bayar zakat dan menunaikan ibadah haji serta ritual-ritual yang lain seperti sambutan Maulidul Rasul,

“Kepimpinan yang baik perlu mempunyai visi yang jelas mengenai matlamat yang hendak dicapai dan arah tujuan yang perlu diikuti. Dengan cara ini barulah pemimpin berupaya memberi panduan, pimpinan untuk mengembeleng segala sumber dan kepakaran yang ada bagi melaksanakan segala program dan aktiviti yang telah dirancang dengan lebih sistematik dan berkesan”. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 243].

Isra' dan Mikraj, Hari Raya Korban dan sebagainya. Ibadah mempunyai pengertian yang lebih luas iaitu merangkumi ibadah-ibadah khusus seperti yang disebutkan di atas serta ibadah umum termasuk "pekerjaan di pejabat". Pada pandangan Islam, "kerja" adalah kegiatan manusia yang disuruh dan dituntut dengan sekuat-kuatnya. Manusia disuruh bekerja kerana kerja merupakan sumber rezeki untuk menanggung diri sendiri, kaum keluarga dan membantu orang lain. Keseluruhan tindakan dan amalan manusia, pekerjaan dan tugas yang dijalankan sehari-hari tidak dapat dipisahkan daripada aktiviti yang termasuk dalam istilah ibadah umum jika pekerjaan dilaksanakan dengan ikhlas dan jujur. Sebagai satu bentuk ibadah, ia tertakluk kepada nilai-nilai, peraturan-peraturan dan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Allah, iaitu pekerjaan tersebut tidak haram atau mengandungi unsur-unsur maksiat; disertakan dengan niat yang suci, iaitu dilakukan semata-mata untuk menyara diri dan keluarga, dengan itu tidak bergantung kepada orang lain; dilaksanakan dengan tekun dan cekap; pekerjaan dilaksanakan berasaskan prinsip-prinsip syariah seperti amanah, adil, bertanggungjawab dan syura. Kerja yang diusahakan di atas dasar

penipuan, kezaliman dan penindasan tidak dianggap ibadah kerana terkeluar daripada penerapan nilai-nilai Islam yang sejati; dan pekerjaan yang dilakukan tidak menghalang daripada memenuhi kewajipan kepada Allah. Kerja-kerja harian dan tugas-tugas biasa yang dilakukan dengan memenuhi syarat-syarat tersebut akan diberi ganjaran. Ini merupakan pendorong yang kuat untuk para pekerja menghasilkan kerja yang baik, berkualiti, bebas daripada kezaliman, penipuan, penyelewengan, rasuah dan perbuatan-perbuatan lain yang tidak beretika. Maka akan lahirlah pekerja yang jujur, amanah, dedikasi dan tekun. Sekiranya pelaksanaan

Sikap Positif Penjawat Awam

Usaha-usaha untuk meningkatkan produktiviti, kualiti dan kecekapan Perkhidmatan Awam akan terus dilaksanakan di semua peringkat agar sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih cekap, berkesan dan responsif dapat diberi kepada rakyat.

Saya ingin menekankan bahawa sifat-sifat peribadi anggota-anggota Perkhidmatan Awam yang sebenarnya sama penting dan berkesan dengan sistem pengurusan yang kita amalkan. Kita tidak boleh melupakan bahawa

sebarang kerja melanggar syarat-syarat tersebut, maka pekerjaan berkenaan bukan sahaja tidak dianggap sebagai satu ibadah, malah mendatangkan dosa yang akan diazab di akhirat. Maka jelaslah bahawa dari perspektif Islam matlamat pekerjaan bukan sekadar untuk mendapat gaji bagi memenuhi keperluan hidup di dunia malah memberi implikasi yang lebih jauh hingga ke alam akhirat.

Dasar ini juga telah membangkitkan kesedaran tentang fungsi manusia di dunia, iaitu selain menjadi hamba Allah, dia juga dipertanggungjawabkan memajukan dunia ini untuk kesejahteraan manusia dan makhluk-makhluk yang lain, iaitu tugas sebagai Khalifah Allah. Dalam melaksanakan kedua-dua tugas, setiap orang mesti memelihara tiga hubungan, iaitu hubungan dengan Allah, hubungan sesama manusia dan hubungan dengan persekitaran. Perhubungan secara terus dengan Allah terlaksana melalui ibadah khusus seperti sembahyang, yakni pelaksanaan fungsi sebagai hamba Allah. Fungsi sebagai Khalifah Allah terlaksana dalam pelaksanaan apa saja tugas yang bertujuan untuk memajukan masyarakat termasuklah tugas memberi perkhidmatan awam serta melaksanakan projek-projek pembangunan negara tanpa memudaratkan alam persekitaran seperti tumbuh-tumbuhan, binatang-binatang, sungai-sungai, gunung-gunung serta makhluk-makhluk yang lain. Penghayatan dasar ini memberi implikasi yang begitu luas hingga menjangkau kepada persoalan kesejahteraan hidup bukan sahaja di dunia tetapi di akhirat.

Dimensi agama tidak pernah wujud dalam sistem pengurusan organisasi barat yang bersifat sekular yang menjadi asas sistem pengurusan sektor awam di Malaysia. Dasar ini boleh dianggap sebagai satu usaha pertama ke arah meletakkan asas nilai-nilai Islam dalam pentadbiran awam di Malaysia.

akhirnya semua mesti dikendalikan oleh manusia and the system is only as good and the people who man it. Sistem yang terbaik sekalipun tidak akan mendatangkan hasil sekiranya orang yang menjalankannya tidak mempunyai nilai-nilai dan sikap yang baik, amanah, kebersihan fikiran dan kecekapan. Jika surat daripada rakyat dihilangkan atau rakyat menunggu lama di kaunter, atau arahan dicuaikan, maka pentadbiran awam akan menjadi lemah dan tidak berkesan. Amalan-amalan yang baik akan membawa kebaikan bukan sahaja kepada Perkhidmatan Awam, bahkan

Dasar ini diperkenalkan dalam era kebangkitan Islam di negara ini dan penubuhan institusi-institusi seperti Universiti Islam Antarabangsa, Bank Islam, International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC), Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), serta pelaksanaan nilai-nilai serta sistem Islam dalam sektor kewangan seperti Sistem Perbankan Islam, Insuran Takaful dan lain-lain pada masa akan datang akan meletakkan nilai-nilai Islam sebagai asas pembinaan bangsa dan negara Malaysia yang gemilang.

Program Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh (TQM)

Salah satu program yang telah dilaksanakan oleh kerajaan sebagai satu usaha ke arah membawa pembaharuan dalam perkhidmatan awam ialah sistem Pengurusan Kualiti Secara Menyeluruh atau *Total Quality Management* (TQM). TQM bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. TQM akan membawa organisasi mencapai tahap “kualiti menyeluruh”

atau *total quality* dalam segala aspek operasinya. Dengan itu kualiti bukan sahaja merupakan sesuatu yang dapat dilihat pada keluaran atau perkhidmatan, tetapi juga lebih menyeluruh meliputi sebarang operasi dan urusan yang dikendalikan oleh sesebuah organisasi. Pada tahap ini kualiti akan dipamerkan melalui kecekapan pentadbiran, kebolehan kakitangan, kelicinan sistem-sistem operasi dan sebagainya.

Matlamat TQM ialah memberi kepuasan hati pelanggan. Ini dilakukan dengan cara menghasilkan output-output yang dapat memenuhi kehendak-kehendak pelanggan serta menepati ekspektasi mereka. Setiap

juga kepada seluruh masyarakat, termasuklah diri kita sendiri. Tidak ada kerugian pada khidmat yang baik kerana kebaikan yang akan didapati dalam masyarakat akan dirasai juga oleh kita sendiri. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 271-272].

Setiap kebaikan itu sedekah. (Hadith Riwayat Ahmad)

Ditangkap buaya nampak riaknya; ditangkap malas tak bertanda. (Bidalan Melayu)

keluaran yang dihasilkan mestilah dipastikan tidak mempunyai kecacatan atau kesilapan. Oleh itu sesebuah organisasi perlu memastikan sejak dari mula lagi bahawa output yang dikeluarkan adalah output yang betul seperti yang dikehendaki oleh pelanggan. TQM memberi fokus kepada pembangunan sistem dan proses kerja yang berkualiti. Ini kerana hanya sistem dan proses yang berkualiti sahaja dapat menjamin penghasilan output yang berkualiti. Dari segi strategi kualiti pula, TQM menekankan proses penambahbaikan yang berterusan. Proses ini mengandungi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Proses ini melibatkan seluruh organisasi. Segala sumber dan kekuatan yang ada dalam organisasi berkenaan akan digembleng sepenuhnya dalam usaha kualiti. TQM juga memberi perhatian kepada aspek pengawalan kos kualiti. Bagi mencapai matlamat ini, TQM menekankan aspek pencegahan. Ini dilakukan dengan memperbaiki proses-proses kerja supaya peluang-peluang terjadinya kesilapan atau kecacatan dapat dikawal sepenuhnya. Satu lagi strategi TQM ialah kepastian kualiti, iaitu memastikan setiap output yang dihasilkan oleh organisasi benar-benar berkualiti dan memuaskan hati pelanggan.

Mengikut pendekatan TQM, setiap anggota di dalam organisasi sama-sama bertanggungjawab sepenuhnya menjayakan usaha-usaha peningkatan kualiti. Dengan penglibatan menyeluruh, usaha peningkatan kualiti akan meninggalkan kesan yang mendalam dan berkekalan. Namun, peranan pengurusan atasan adalah sangat penting. Mereka bertanggungjawab menerajui perubahan-perubahan dan memberi pimpinan yang berkesan. Peningkatan kualiti bawah TQM membawa perubahan yang menyeluruh ke atas cara sesebuah jabatan beroperasi.

Kejujuran Intelektual

Pegawai-pegawai yang diberi tanggungjawab hendaklah sentiasa berpegang teguh kepada prinsip kejujuran intelek atau intellectual honesty apabila melaksanakan tanggungjawab tersebut. Ini juga bermakna mereka perlu jujur dalam mentadbir dasar-dasar, program-program serta projek-projek kerajaan di samping ikhlas semasa memberi pendapat dan nasihat tanpa menyembunyikan maklumat-maklumat penting. [Koleksi Ucapan KSN 1992: 121].

Perubahan ini akan menyentuh segala aspek seperti dasar, falsafah, sistem dan prosedur, struktur dan sebagainya. Perubahan tersebut akan dapat dibuat dengan berkesan sekiranya TQM mendapat sokongan daripada pengurusan atasan. Malah usaha ini seharusnya digerakkan oleh pihak pengurusan atasan sendiri kerana kuasa membuat keputusan-keputusan penting dan strategik adalah terletak kepada bidang kuasa pihak tersebut. Penglibatan langsung pengurusan atasan membolehkan keputusan-keputusan dibuat dengan cepat dan ini melicinkan perjalanan TQM. Sokongan pengurusan atasan ini perlu dibuktikan dengan kesediaan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit. Tindakan-tindakan yang boleh diambil termasuklah mewujudkan dasar kualiti, menubuhkan struktur pengurusan kualiti, menarik penglibatan kakitangan secara menyeluruh, menyebarkan maklumat kualiti, menguruskan proses perubahan, dan menganjurkan Hari Kualiti.

Keupayaan jabatan menghasilkan output yang berkualiti memerlukan perancangan strategik yang berkesan. Perancangan strategik akan menjadi asas kepada penggubalan wawasan dan penambahbaikan yang sesuai bagi jabatan

Perlakuan Yang Tidak Beretika

Secara umum perbuatan-perbuatan atau tingkah laku seseorang pegawai itu dikatakan tidak beretika apabila:

- (a) Perbuatan tersebut melanggar undang-undang negara dan boleh dikenakan hukuman;*
- (b) Apabila perbuatan itu bercanggah dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang diamalkan oleh masyarakat; dan*
- (c) Apabila perbuatan itu dilakukan bukan atas tujuan awam sebaliknya disebabkan oleh tekanan-tekanan*

berkenaan. Untuk memastikan output yang dikeluarkan memenuhi kehendak pelanggan, jabatan-jabatan haruslah mempunyai maklumat-maklumat seperti siapakah pelanggan mereka, dan apakah kehendak pelanggan mereka. Maklumat-maklumat ini akan dijadikan asas untuk menentukan ciri-ciri proses menghasilkan output berkenaan. Proses peningkatan kualiti di jabatan-jabatan akan dapat berjalan lancar dan berterusan dengan sokongan sistem pengukuran prestasi kualiti yang baik. Ini kerana apabila memperkenalkan sesuatu penambahbaikan, jabatan perlu mengetahui keberkesanannya kepada tahap kualiti output dan maklum balas

ini diperolehi melalui sistem pengukuran. Oleh itu bagi menjayakan TQM, jabatan-jabatan hendaklah merangka sistem pengukuran yang sesuai mengikut jenis-jenis keluaran atau perkhidmatan yang mereka berikan.

Semangat berpasukan di kalangan pengurusan dan pekerja adalah satu unsur penting yang dapat menjamin kejayaan usaha peningkatan kualiti dalam jabatan. Semangat ini dipraktikkan melalui kerjasama, komitmen dan penyertaan kakitangan secara menyeluruh dalam program-program peningkatan kualiti yang diperkenalkan oleh jabatan. Setiap pihak dalam jabatan perlu bertindak secara berpasukan supaya segala kekuatan dan sumber yang ada dalam jabatan dapat digemblengkan sepenuhnya. Kerjasama erat di antara golongan eksekutif dan pekerja adalah salah satu ciri etika kerja yang diamalkan dalam pengurusan Jepun. Hubungan yang erat serta terbuka ini telah menyumbang kepada kecemerlangan organisasi Jepun. Ciri ini adalah salah satu perkara yang ingin dicontohi melalui Dasar Pandang Ke Timur yang telah diperkenalkan pada tahun 1982. TQM sebagai penggerak budaya cemerlang memerlukan kegigihan dan kesungguhan pengurusan organisasi dan ini memberikan cabaran kepada kemampuan dan kewibawaan pengurusan dan kepimpinan organisasi.

Sokongan pihak pengurusan atasan adalah kritikal dalam menjamin kejayaan atau kegagalan sesuatu program. Ini dapat dilihat daripada beberapa contoh yang terdapat dalam perkhidmatan awam sendiri. Umpamanya berdasarkan kajian awal yang dijalankan oleh MAMPU atas Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran, didapati salah satu masalah yang dihadapi oleh jabatan dalam melaksanakan program bawah dasar ini ialah kurangnya komitmen serta sokongan pihak pengurusan

seperti kepentingan kekeluargaan, politik, agama atau suku kaum.

Contoh-contoh perbuatan yang dianggap tidak beretika ini termasuklah:

- (a) Rasuah, sogokan, pilih kasih dan menyalahgunakan pengaruh;*
- (b) Bertindak secara yang bercanggah dengan kepentingan awam seperti membuat urus niaga atas tujuan kepentingan diri atau melakukan kerja luar semasa memegang jawatan awam;*
- (c) Menyalahgunakan maklumat*

atasan. Program-program seperti ceramah agama yang diadakan bawah dasar ini tidak mendapat sambutan di kalangan pengurusan atasan jabatan. Majlis-majlis seumpama ini hanya dihadiri oleh pegawai-pegawai peringkat pertengahan dan bawahan serta kakitangan sahaja. Begitu juga dengan program Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK). Terdapat kumpulan yang terus aktif dan memberi sumbangan yang positif terhadap peningkatan mutu kerja jabatan. Di samping itu, terdapat juga KMK yang telah berkubur dan tidak dapat bertahan. Salah satu faktor yang menyebabkan KMK berjaya dan dapat bertahan ialah sokongan pihak pengurusan atasan. Pihak pengurusan atasan yang bertindak sebagai Ahli Jawatankuasa Pemandu benar-benar memainkan peranannya untuk memberi sokongan, bimbingan dan panduan ke arah menjayakan pelaksanaan KMK. Mereka menganggap KMK bukan sahaja sebagai alat penyelesaian masalah, malah sebagai satu cara pembentukan sikap yang positif di kalangan pekerja serta sebagai salah satu cara untuk memajukan bakat dan potensi yang ada di kalangan pekerja. Perhubungan di antara pihak pengurusan dan pekerja adalah terbuka dan mesra. Mereka sentiasa bersedia

*kerajaan untuk kepentingan sendiri/
keluarga; dan*

*(d) Memberi pengecualian dalam men-
guatkuasakan undang-undang
melindungi kepentingan diri atau
keluarga. [Koleksi Ucapan KSN
1991: 148-149].*

*Seperti pisau raut: bengkok orang boleh
dibetulkan; bengkok sendiri tak boleh.
(Perumpamaan Melayu)*

*Akal tak sekali datang; fikiran tak sekali
tiba. (Bidalan Melayu)*

mendengar masalah-masalah pekerja, sensitif terhadap kehendak-kehendak pekerja di samping mengiktiraf dan menghargai sumbangan para pekerja. KMK di jabatan yang pihak pengurusan atasannya masih mengamalkan prinsip-prinsip pengurusan birokratik yang kurang yakin dan percaya kepada kebolehan serta kemampuan pekerja-pekerja bawahannya untuk menyelesaikan masalah-masalah kerja, tidak mungkin akan berjaya serta bertahan.

Pengamalan falsafah pengurusan yang menjalin hubungan yang mesra dengan para pekerja serta melibatkan para pekerja dalam proses perundingan, perbincangan atau

musyawarah adalah sejajar dengan tuntutan berorganisasi dalam Islam, iaitu konsep syura. Pelaksanaan syura akan memberi banyak manfaat, antaranya, ialah ia dapat mewujudkan kerjasama dan tanggungjawab bersama, menggalakkan penyertaan, menimbulkan komitmen sepenuhnya kepada keputusan yang diambil, menggalakkan kreativiti, mengeratkan hubungan silaturahim, menggalakkan tolak-ansur, memastikan keputusan yang dibuat adalah yang terbaik dan sebagainya. Syura juga boleh bertindak sebagai alat kawalan daripada terjadinya keputusan dibuat oleh satu pihak sahaja yang mungkin mengandungi unsur-unsur ketidakadilan, ketidaktepatan, pembaziran dan sebagainya. Syura juga akan menghindar seseorang ketua daripada bersikap autokratik, berlagak sombong dan angkuh, menghina pendapat yang tidak disenanginya, membuang masa dengan omongan atau umpatan, dan lain-lain.

Program Latihan

Di antara strategi Penerapan Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam yang telah dilaksanakan ialah melalui latihan. Latihan dalam bentuk kursus dan seminar diadakan untuk mempertingkatkan lagi kefahaman serta kesedaran tentang konsep nilai, etika serta konsep-konsep lain yang berkaitan seperti adab, budaya, ideologi serta falsafah. Objektif kedua ialah untuk mempertingkatkan kesedaran tentang betapa pentingnya anggota perkhidmatan awam mengamalkan nilai-nilai dan etika yang baik dalam pelaksanaan tugas untuk membangunkan rakyat dan negara. Mereka didedahkan dengan implikasi negatif daripada kebejatan

Pengaruh Teladan yang Baik

Pengaruh teladan yang positif boleh mendatangkan hasil atau keuntungan yang baik dan banyak, begitu juga yang negatif boleh membawa padah yang buruk. Rasulullah s.a.w. bersabda yang bermaksud, "Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain." Di sini nyatalah bahawa orang yang paling baik itu akan mempengaruhi orang lain sama ada dari segi kepemimpinannya, tunjuk ajarnya, akhlakunya, tutur katanya atau tingkah lakunya yang mendatangkan kebaikan

moral yang tidak dibendung. Aspek ketiga yang dibincangkan ialah beberapa strategi untuk penghayatan dan pengamalan nilai dan etika yang baik oleh penjawat awam di semua peringkat. Topik tentang nilai dan etika merupakan satu komponen wajib dalam kurikulum kursus-kursus mandatori seperti kursus induksi dan kursus-kursus untuk tujuan kenaikan pangkat seperti Kursus Gred 3 ke Gred 2, Kursus Pra-Gred 1 dan Kursus Pra-JUSA.

Di samping itu, seminar khas tentang nilai dan etika turut dianjurkan untuk pegawai-pegawai peringkat tinggi seperti Ketua-Ketua Setiausaha Kementerian, Setiausaha-Setiausaha Kerajaan Negeri, Ketua-Ketua Pengarah, Ketua-Ketua Jabatan dan pihak pengurusan tinggi Badan-Badan Berkanun serta Pihak-Pihak Berkuasa Tempatan. Antaranya ialah Seminar Nilai dan Etika, Seminar Kebangsaan Etika Profesional dan Intellectual Discourse on Ethics and Morality yang disampaikan oleh Pengarah ISTAC (International Institute of Islamic Thought and Civilization) Prof. Syed Muhammad Naquib Al-Attas. Objektif utama seminar ini adalah untuk mengenal pasti peranan pihak pengurusan atasan dalam menggalakkan pengamalan

kepada orang lain. The worst danger that confronts the younger set of officers and staff is the bad example set by a few older officers. A good example, has twice the value of good advice. So the greatest gift the senior officers can bestow on others is a good example. People are less convinced by what they hear than what they see. [Koleksi Ucapan KSN 1993: 293-294].

nilai-nilai murni dan etika kerja yang baik di kalangan kakitangan jabatan masing-masing. Dengan adanya kesedaran tentang pentingnya usaha penerapan nilai dan etika dilaksanakan secara serius dan berterusan, dapatlah Ketua-Ketua Jabatan merangka program yang sesuai di jabatan masing-masing. Penglibatan dan komitmen ketua-ketua jabatan dalam program-program Jabatan, merupakan faktor yang boleh memastikan kejayaan program-program penerapan nilai dan etika kerja yang baik di jabatan-jabatan. Melalui seminar-seminar seumpama ini, ketua-ketua jabatan disedarkan tentang pentingnya mereka mempelopori usaha-usaha menjadikan

perlakuan yang beretika sebagai budaya organisasi dan menampilkan imej sebagai penjawat awam yang beramanah, bertanggungjawab dan berwibawa untuk dicontohi oleh lain-lain anggota organisasi. Memberi contoh merupakan satu kaedah pembelajaran yang berkesan, sebagai mana yang diungkapkan oleh bijak bistari seperti **"Example is not the main thing in influencing others; it is the only way."** (Albert Schweitzer); **"Example is the school of mankind, and they will learn at no other."** (Edward Burke); dan **"There is a transcendent power in example. We reform others consciously, when we walk uprightly."** (Ann Sophine Swetchine).

Ceramah tentang Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam juga sering diberikan kepada penjawat-penjawat awam di pelbagai peringkat dan jabatan. Ceramah ini merupakan sebahagian daripada program latihan dalaman mereka atau kurikulum kursus induksi yang dilaksanakan oleh jabatan berkenaan. Selain kursus-kursus yang dijalankan oleh INTAN, institusi-institusi latihan yang lain juga menganjurkan kursus-kursus serta sesi-sesi ceramah bagi menerapkan nilai dan etika di kalangan pegawai kerajaan. Di antara institusi-institusi ini ialah Biro Tata Negara, Jabatan Perdana Menteri yang telah menjalankan Kursus Bina Negara. Unsur-unsur utama kursus ini ialah nilai-nilai murni, aspek disiplin, pemikiran produktif, kreatif, jasmani, kerohanian dan ikram.

Dalam program untuk membina budaya kerja cemerlang, pegawai-pegawai kerajaan telah dihantar keluar negeri untuk mengikuti kursus bawah program Latihan Pembangunan Eksekutif di Central Office Training Institute (COTI), Korea Selatan. Program latihan di COTI merupakan sebahagian daripada program Dasar Pandang Ke Timur. Ia bertujuan untuk memberi pendedahan kepada pegawai-pegawai kerajaan secara lebih dekat tentang

Suasana Bekerja

Bagi membolehkan setiap staf mempertingkatkan produktiviti dan kualiti dalam kerja-kerja yang mereka jalankan, maka pihak pengurusan perlulah mewujudkan suasana bekerja yang baik. Suasana yang dimaksudkan ini ialah suasana bekerja yang bersifat menyokong kepada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh staf bagi mencapai tahap produktiviti dan kualiti yang ditetapkan kepada mereka. Dalam melakukan tindakan ini, pihak pengurusan perlulah menerangkan dengan sejelas-jelasnya konsep produktiviti dan kualiti dalam konteks peranan jabatan. [Koleksi Ucapan KSN 1991: 180-181].

aspek-aspek pengurusan, cara hidup, budaya dan etika kerja orang Korea. Dengan pendedahan begini, diharap pegawai-pegawai kita akan dapat mengambil contoh dan meneladani etika kerja serta nilai-nilai murni, kerajinan, disiplin dan sikap bekerja orang Korea.

Penulisan Buku: *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam dan Tonggak Dua Belas.*

Untuk memperkukuhkan lagi usaha-usaha penerapan nilai-nilai murni dan etika kerja yang positif dalam perkhidmatan awam, beberapa buah buku telah diterbitkan untuk dijadikan bahan rujukan dan panduan bagi semua peringkat anggota perkhidmatan awam. Buku *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* dapat membantu mempertingkatkan lagi kefahaman semua anggota perkhidmatan awam tentang nilai dan etika yang perlu dihayati dan diamalkan. Buku ini mengandungi perkara-perkara yang dapat membantu anggota perkhidmatan awam memahami

Keadilan Dalam Pentadbiran

Kekalkan keadilan dalam pentadbiran dan semaiakan semangat ini dalam jiwa kamu dan dapatkan persetujuan orang ramai kerana rasa tidak puas hati rakyat jelata mengatasi rasa puas hati segelintir masyarakat yang menikmati keistimewaan. Ingatlah bahawa mereka yang mempunyai keistimewaan itu kecil golongannya dan mereka tidak akan membantu kamu ketika kamu dalam kesusahan. Mereka akan cuba memesongkan keadilan dan akan meminta lebih daripada yang mereka

beberapa aspek penting tentang nilai dan etika. Secara ringkas perkara-perkara yang terkandung dalam buku ini ialah Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam; Konsep Nilai dan Etika; Budaya, Nilai dan Etika dalam Pengurusan Organisasi; Sistem Nilai yang Terkandung dalam Peraturan-peraturan Perkhidmatan Awam; Etika Kerja dalam Konteks Pengurusan Organisasi; dan Penghayatan Nilai-nilai Murni dalam Perkhidmatan Awam. Buku ini merupakan bahan rujukan utama bagi kursus induksi.

Buku *Tonggak Dua Belas*, naskhah pengiring kepada buku *Nilai dan Etika dalam Perkhidmatan Awam* pula mengandungi dua

belas peringatan yang perlu dihayati oleh semua penjawat awam, iaitu Tonggak Pertama - **Menghargai Masa**, Tonggak Kedua - **Ketekunan Membawa Kejayaan**, Tonggak Ketiga - **Keseronokan Bekerja**, Tonggak Keempat - **Kemuliaan Kesederhanaan**, Tonggak Kelima - **Ketinggian Peribadi**, Tonggak Keenam - **Kekuatan Sifat Baik Hati**, Tonggak Ketujuh - **Pengaruh Teladan**, Tonggak Kelapan - **Kewajipan Menjalankan Tugas**, Tonggak Kesembilan - **Kebijaksanaan Berhemat**, Tonggak Kesepuluh - **Keutamaan Kesabaran**, Tonggak Kesebelas - **Peningkatan Bakat**, dan Tonggak Kedua Belas - **Nikmat Mencipta**. Imam Al-Ghazali, seorang ulama Islam yang terkemuka telah mengemukakan beberapa cara untuk memperelokkan peribadi seseorang. Untuk golongan dewasa, kaedah yang disarankan ialah melalui latihan diri atau “mentabiatkan” (*habituation*) sesuatu perbuatan sehingga ia menjadi spontan, mudah dilakukan dan menjadi tabiat. Melalui cara ini, seseorang perlu mengetahui dan mengakui bahawa dirinya memiliki nilai-nilai yang buruk yang dijemakan dalam bentuk perlakuan yang negatif seperti tidak amanah, malas, sambil lewa, menganggap kerja sebagai satu beban, pura-pura rajin apabila ketua jabatan ada di pejabat, membazir, lebih gemar melakukan kerja-kerja peribadi pada waktu pejabat dan sebagainya. Setelah kelemahan-kelemahan diri dapat dikenal pasti, tindakan selanjutnya ialah berusaha untuk menggantikan sifat-sifat buruk tersebut dengan sifat-sifat yang berlawanan, iaitu sifat-sifat positif. Umpamanya jika seseorang bersifat malas, ia mesti menggantikan dengan sifat rajin dengan melakukan tugas-tugas yang telah dipertanggungjawabkan dengan tekun serta tidak suka berlengah-lengah atau menunda-nunda keesokan harinya. Tugas yang diberikan harus disempurnakan pada hari ini

sepatutnya terima. Mereka juga tidak akan bersyukur dengan apa yang sudah diberikan kepada mereka. Mereka akan gelisah menghadapi dugaan dan tidak berasa kesal akan kelemahan-kelemahan mereka. Sesungguhnya, rakyat biasalah yang menjadi kekuatan sesebuah negara dan agama.

Jauhilah mereka yang cuba mendedahkan kelemahan orang lain. Lagipun, rakyat jelata tidak terkecuali daripada kelemahan. Adalah menjadi tanggungjawab pemerintah melindungi mereka. Jangan mendedahkan sesuatu yang tersembunyi, tetapi cuba hilangkan

juga. Sekiranya selama ini dia kerap membuang masa berbual-bual kosong di telefon, dia harus berusaha menghentikan tabiat itu dengan sungguh-sungguh. Latihan-latihan seumpama ini sangat sukar dilakukan pada peringkat awal, tetapi apabila dilakukan secara berulang-ulang, ia akan menjadi satu kebiasaan dan akhirnya menjadi perlakuan yang semula jadi.

Penulisan buku *Tonggak Dua Belas* adalah penting kerana ia boleh dianggap sebagai buku panduan kepada penjawat awam dalam mengikis sifat-sifat yang buruk dan menggantikannya dengan sifat-sifat yang baik. *Tonggak Dua Belas* menggariskan asas-asas pembentukan peribadi para penjawat awam, tanpa mengira peringkat, kedudukan, dan jenis perkhidmatan. Buku ini turut menyenaraikan banyak perlakuan-perlakuan yang negatif yang diamalkan oleh anggota perkhidmatan awam. Umpamanya terdapat penjawat awam yang kerap membuang masa dengan berbual-bual kosong, melayani tetamu yang tidak berkenaan, menjalankan urusan peribadi pada waktu pejabat seperti menjahit, mengait, berniaga, meninggalkan pejabat atas urusan peribadi, tidak ada *sense of urgency* dan sebagainya. *Tonggak*

kelemahan yang sudah nyata. Allah sentiasa melihat segala yang terselindung daripada kamu, dan Dia saja yang akan mengendalikan perkara itu. Kamu hendaklah sebaik mungkin menutup kelemahan rakyat kamu dan Allah akan menutup kelemahan-kelemahan yang kamu cuba sembunyi daripada pengetahuan mereka. [Sayidina Ali, dalam Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 4].

Dua Belas juga mengemukakan sifat-sifat positif yang harus menggantikan sifat-sifat negatif tersebut, umpamanya menggantikan tabiat tidak menghargai masa dengan mengelak diri daripada berbual-bual kosong; kalau suka berniaga pada waktu pejabat, elakkan diri daripada membawa barang-barang niaga seperti kain batik, alat-alat kosmetik atau pinggan-mangkuk. Penjawat awam digesa supaya mengurus masa dengan cekap, umpamanya dengan menggunakan *time planner*, menetapkan *target date* dan sentiasa menyegerakan tugas dan menyelesaikan tugas dalam tempoh yang ditetapkan. Contoh-contoh bagi melatih

seseorang penjawat awam untuk menghargai masa seperti yang terdapat dalam Tonggak Pertama: Menghargai Masa, sekiranya benar-benar diikuti akan dapat melahirkan penjawat awam yang cekap dan berkualiti.

Dalam usaha untuk menjadikan anggota perkhidmatan awam tekun menjalankan tugas, amalan-amalan negatif seperti malas, sambil lewa, suka bertangguh, disuruh buat baru buat, kurang berdisiplin, dan tidak ada inisiatif harus digantikan dengan sifat-sifat yang berlawanan seperti rajin, dedikasi, tidak suka bertangguh, berdisiplin dan berinisiatif. Begitu juga dalam mewujudkan keseronokan bekerja, anggapan bahawa pekerjaan atau tugas sebagai satu beban harus digantikan dengan sikap menganggap kerja sebagai satu ibadat yang diberi ganjaran pahala. Konsep pekerjaan sebagai satu ibadat, telah diketengahkan melalui Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam dalam Pentadbiran. Namun untuk memperolehi ganjaran pahala, sesuatu tugas harus dilaksanakan dengan sempurna, teliti, ikhlas, bersungguh-sungguh dan tidak mengandungi sebarang unsur-unsur kebatilan. Keseronokan bekerja akan timbul apabila merasakan bahawa tugas yang diberikan dapat menyumbang kepada kemajuan organisasi, masyarakat dan negara. Pekerja yang menghayati konsep pekerjaan sebagai satu keseronokan tidak akan merasa kecewa sekiranya dia tidak diberi pengiktirafan seperti kenaikan pangkat, anugerah dan lain-lain. Sebaliknya apabila menerima pengiktirafan, ia merasa begitu bersyukur.

Tonggak Dua Belas juga menyenaraikan sifat-sifat kesederhanaan yang perlu ditanam bagi menggantikan sifat-sifat negatif seperti suka membazir, boros, lebih mementingkan *form* daripada *substance*, menunjuk-nunjuk dari aspek percakapan, perhiasan diri atau pakaian.

Pilih Yang Terbaik

Berhati-hatilah ketika memilih pegawai bagi badan kehakiman kerana ia adalah badan tertinggi yang mungkin dipergunakan oleh mereka yang tidak bertanggungjawab, untuk kepentingan sendiri. Sahkan jawatan mereka setelah mereka menjalani latihan dan ujian. Jangan memilih mereka untuk jawatan yang memerlukan amanah yang tinggi kerana hubungan peribadi atau dipengaruhi oleh orang lain. Ini membawa kepada ketidakadilan dan rasuah.

Pilihlah mereka yang berpengalaman, tegas, kuat imannya dan

Pekerja yang menghayati gaya hidup sederhana tidak akan membanggakan diri, menonjol-nonjolkan diri atau memperagakan kemewahan dan tidak bersikap egoistik. Penjawat awam begini amat disenangi oleh rakan-rakan sekerja. Sikapnya yang merendah diri tidak pula bermakna dia seorang yang sambil lewa, malah dia disegani kerana sifatnya yang jujur, ikhlas, berbudi bahasa, sedia menerima dan memberi nasihat, dan menghasilkan kerja yang berkualiti. Sifat-sifat kesederhanaan seperti tidak sombong, bersopan-santun, hormat-menghormati sesama manusia tanpa mengira kedudukan dan pangkat, tidak ria' dan tawadduk juga cuba diterapkan melalui Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam. Dasar Pandang Ke Timur juga menerapkan hubungan yang rapat di kalangan anggota organisasi tanpa mengira pangkat.

Tonggak Dua Belas turut menyentuh tentang sifat-sifat orang yang berperibadi tinggi seperti bijaksana, berani, sederhana, adil, amanah, bersifat penyayang, sabar dan sebagainya. Ini merupakan matlamat usaha-usaha penerapan nilai dan etika. Pekerja yang memiliki ketinggian peribadi adalah lambang orang yang cemerlang.

daripada keluarga yang baik untuk menduduki jawatan-jawatan tertinggi. Mereka yang seumpama itu tidak mudah mengalah dengan godaan nafsu dan akan menjalankan tugas mereka dengan baik. Naikkanlah gaji mereka supaya mereka dapat hidup lebih selesa. Taraf hidup yang baik dapat membersihkan diri daripada kejahatan. Mereka tidak akan terdorong untuk mencukai pendapatan orang bawahan bagi kesenangan mereka sendiri. Dengan itu, mereka tidak mempunyai sebab sama ada untuk melanggar arahan kamu atau menyalahgunakan kewangan negara. Awasilah mereka dengan orang yang setia dan mulia tanpa

Pekerja yang memiliki kekuatan sifat baik hati akan menjadi seorang pekerja yang berhemah tinggi, sentiasa bersedia memberi pertolongan dan bantuan, sedia memberi maaf, tidak berdendam, sedia menerima teguran, mudah mesra dan boleh bekerjasama dengan semua pihak. Ketua jabatan yang memiliki sifat ini pasti akan mengambil berat tentang kebajikan para pekerja dan akan bersikap adil dalam tindak-tanduknya. Selain kaedah *habituation*, cara yang lain untuk memperbaiki perangai manusia ialah melalui pergaulan (*association*) dengan orang alim serta yang memiliki peribadi dan tingkah laku yang baik dan boleh dicontohi. Kekuatan

contoh teladan dalam pembentukan peribadi telah ditegaskan dalam Tonggak Ketujuh, iaitu Pengaruh Teladan. Pada asasnya manusia suka meniru dan mudah terpengaruh dengan perangai orang yang bergaul rapat dengannya setiap hari. Pengaruh teladan yang baik yang ditunjukkan oleh penjawat awam, terutamanya ketua-ketua jabatan akan membawa kesan yang positif kepada organisasi, dan begitu juga sebaliknya. Ketua jabatan yang rajin serta kuat bekerja akan mendorong anak-anak buahnya menjadi rajin. Sekiranya ketua jabatan suka meninggalkan pejabat kerana urusan tidak rasmi, kakitangan bawahannya akan turut melakukannya. Memberi contoh yang baik amat dituntut dalam Islam, seperti yang disabdakan oleh Rasulullah s.a.w. yang bermaksud:

“Siapa yang memberi contoh kebaikan, maka ia mendapat pahala dan pahala orang-orang yang meniru perbuatannya hingga hari kiamat; dan siapa yang memberi contoh kejahatan maka ia mendapat dosa dan dosa orang-orang yang meniru perbuatannya hingga hari kiamat.”

Penjawat awam yang memberi contoh yang baik dianggap sebagai seorang yang berfaedah seperti hadith Rasulullah s.a.w. yang bermaksud:

“Sebaik-baik kamu ialah orang yang paling berfaedah kepada orang lain.”

Sekiranya semua penjawat awam merasa bahawa adalah tanggungjawab mereka menjalankan tugas yang ditetapkan, maka akan lahir anggota perkhidmatan awam yang rajin dan tekun menjalankan apa saja tugas tanpa perlu diarah dari semasa ke

pengetahuan mereka. Carilah orang yang jujur dan setia untuk mengawasi pegawai-pegawai ini tanpa pengetahuan mereka. Melalui cara ini, mereka dapat membentuk kejujuran dan memberi perhatian yang sebenar kepada kebajikan orang ramai. Tetapi, apabila ada antara mereka dituduh tidak amanah dan siasatan Jabatan Perisik kamu mendapati bersalah, anggaplah bukti ini sudah memadai untuk menghukum mereka. Biarlah hukuman itu berat dan dijalankan di khalayak ramai. [Sayidina Ali, dalam *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam*. INTAN, 1990: 7].

semasa serta tidak memerlukan penyeliaan yang terlalu ketat. Setiap pekerja tahu akan tanggungjawab masing-masing dan mereka bekerja dengan tekun, rajin dan tidak akan menyeleweng atau mencari helah untuk mengelak daripada melakukan sesuatu tugas. Pekerja begini sentiasa sanggup memikul apa jua tugas dalam apa keadaan. Umpamanya dia sanggup bekerja lebih masa atau datang pada hari cuti umum untuk menyelesaikan kerja yang tertunggak. Tonggak Kesembilan: Kebijaksanaan Berhemat sekiranya benar-benar dipraktikkan akan melahirkan anggota perkhidmatan awam yang begitu peka terhadap perbelanjaan supaya tidak berbelanja secara boros atau menumpukan terhadap pembelian barang-barang mewah. Ia akan menyelenggara harta kerajaan dengan cermat dan berhati-hati seolah-olah barang itu kepunyaannya. Sekiranya dia seorang pemandu, dia akan menjaga kenderaan tersebut dengan baik seolah-olah kenderaan itu miliknya.

Sifat sabar sangat-sangat dituntut, terutamanya di kalangan orang Islam. Malah sabar dikaitkan dengan keimanan seseorang. Menurut sabda Rasulullah s.a.w.:

“Sabar itu sebahagian daripada iman”.

Kerjakan Sesuatu Pada Masanya

Jangan tergopoh-gopoh melakukan sesuatu sebelum masanya, atau melengah-lengahkannya apabila masanya tiba. Jangan mendesak melakukan perkara yang salah, atau berlengah-lengah membetulkan kesalahan. Lakukan segala sesuatu dalam tempohnya, dan biarkan segala sesuatu mendapat tempat yang sewajarnya. Apabila semua orang bersetuju dengan sesuatu, jangan memaksa mereka menurut pandangan kamu dan jangan cuai dalam

Sifat-sifat yang tidak menunjukkan kesabaran seperti keluh-kesah, gopoh-gapah, terburu-buru, lekas putus asa, mudah mengalah, panas baran dan cepat marah harus digantikan dengan sifat-sifat yang positif seperti tenang apabila menghadapi tekanan atau masalah yang rumit, tidak mudah mengalah, tabah, cekal, mementingkan kejayaan jangka panjang dan tidak mudah kecewa atau terganggu emosinya kerana ditegur atau dimarah oleh ketua.

Setiap manusia dijadikan oleh Allah S.W.T. dengan potensi-potensi tertentu, yang

hanya dapat dijelmakan jika digalakkan dan dipupuk. Bakat yang dipunyai oleh manusia dalam kadar-kadar tertentu boleh dikembangkan untuk dimanfaatkan bersama. Kepimpinan organisasi moden memberi perhatian penting kepada bakat kakitangan dalam organisasi dengan menggalakkan percambahan fikiran, penerokaan idea-idea baru yang boleh melahirkan inovasi-inovasi yang boleh mendatangkan manfaat kepada perkhidmatan awam. Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam merupakan satu mekanisma untuk memupuk bakat mencipta di kalangan penjawat awam. Peluang-peluang untuk mengenengahkan ciptaan-ciptaan baru dan inovasi-inovasi tertentu yang bertujuan untuk menambahbaikkan cara bekerja oleh kakitangan, akan melahirkan pekerja yang kreatif, inovatif serta menanamkan semangat cintakan dan rasa taat setia kepada organisasi. Sekiranya diamati, dihayati dan dipraktikkan, Tonggak Dua Belas dapat membentuk peribadi yang mulia dan beretika tinggi di kalangan anggota perkhidmatan awam di setiap peringkat. Namun segala usaha untuk memperbaiki akhlak seseorang memerlukan ilmu, keazaman, tindakan di samping kesabaran serta taufik dan hidayah daripada Allah S.W.T.

*menjalankan tanggungjawab kamu. Mata rakyat sentiasa memerhatikan kamu dan kamu bertanggungjawab terhadap apa jua yang kamu lakukan kepada mereka. Kecuaian yang kecil akan ada kesan buruknya. Kawallah kemarahan dan jagalah tangan dan lidah kamu. Apa jua yang menimpa, cubalah bersabar, jika tidak ia akan menambahkan kebimbangan kamu. [Sayidina Ali, dalam **Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam**. INTAN, 1990: 12].*



UPHOLDING THE INTEGRITY OF THE MALAYSIAN CIVIL SERVICE

Contributions by

Tan Sri Dato' Seri Ahmad Sarji bin Abdul Hamid
Chief Secretary to the Government of Malaysia

Tan Sri Dato' Mahmud bin Taib
Director-General, Public Service Department, Malaysia

Kulit buku *Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service* (1993)



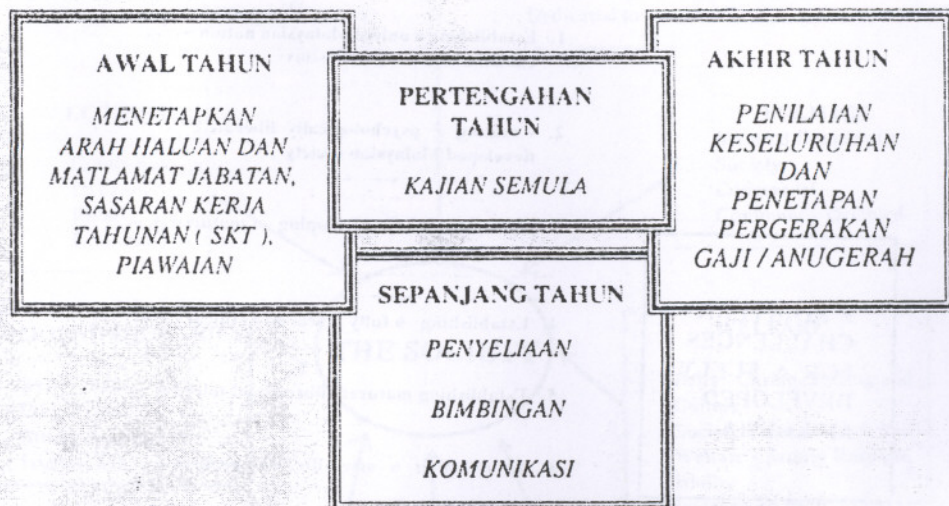
Tiga kartun daripada buku *Upholding the Integrity of the Malaysian Civil Service*





SISTEM BARU PENILAIAN PRESTASI

TANGGUNGJAWAB ANDA



PENILAIAN YANG ADIL DAN OBJEKTIF

HENDAKLAH

DIDASARKAN KEPADA KERJA
SEBENAR YANG DILIHAT
SEPANJANG TAHUN DAN
DIBUAT DENGAN CERMAT, TELITI
SERTA TIDAK TERGESA - GESA

ELAKKAN

DARI SIFAT PILIH KASIH, BERAT
SEBELAH, TERLALU MURAH HATI,
TERLALU BAKHIL DAN
KECENDERUNGAN MEMBERI
MARKAH PERTENGAHAN.

Sistem Baru Penilaian Prestasi: Tanggungjawab Anda

**9 STRATEGIC
CHALLENGES
FOR A FULLY
DEVELOPED
MALAYSIA**

1. Establishing a united Malaysian nation with a common and shared destiny;
2. Creating a psychologically liberated and developed Malaysian society;
3. Fostering and developing a matured civil society;
4. Establishing a fully moral and ethical society;
5. Establishing matured, liberal and tolerant society;
6. Establishing a scientific and progressive society;
7. Establishing a fully caring society and a caring culture;
8. Ensuring an economically just society; and
9. Establishing a Prosperous Society.

2020 AT A GLANCE: THE SOCIETY

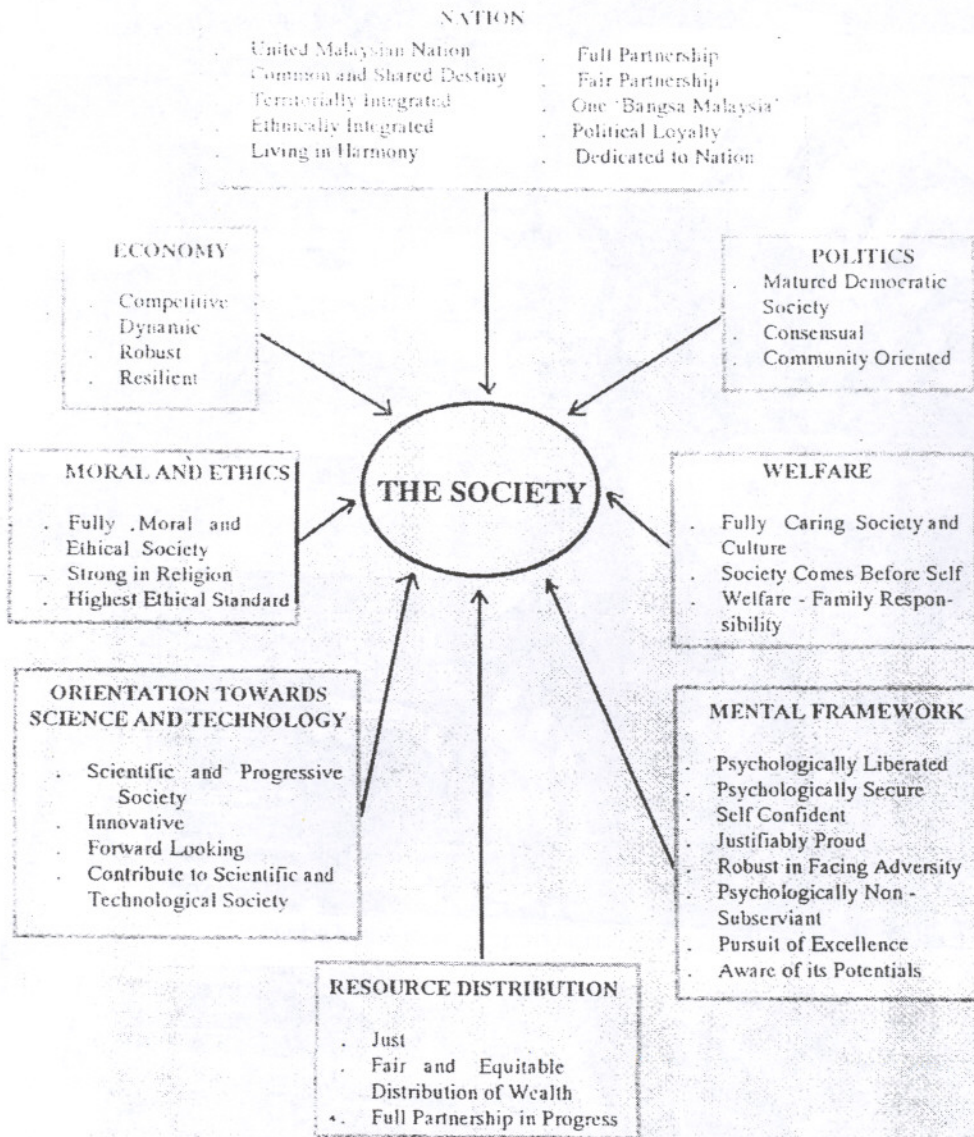


Diagram by:
Dr. Mohd. Ghazali Dato' Hj. Md. Noor and Dr. Zulkurnain Hj. Awang

2020 at a glance: the society



Nikmat Mencipta - Keindahan yang dikagumi: pandangan sebahagian daripada Masjid Cordoba; Sepanyol

PENYAKIT-PENYAKIT HATI DALAM PSIKOLOGI ISLAM

Ria'

Ria' adalah dakwaan bohong, di mana orang yang berbuat ria' menyatakan kata-kata atau membuat perbuatan-perbuatan yang berbeza dengan hakikat yang sebenarnya untuk menipu orang lain. Rasulullah s.a.w. bersabda yang membawa maksud bahawa mereka yang ria' adalah orang-orang musyrik kecil kerana mereka meninggalkan maksiat yang nampak, sedangkan hatinya tidak bersih dari sifat-sifat tercela.

Hasad dan Dengki

Hasad, dengki atau iri hati adalah suatu sikap mental yang melahirkan rasa sakit hati apabila orang lain mendapat kesenangan atau kemuliaan dan ingin agar kesenangan dan kemuliaan itu hilang daripada orang itu. Hasad terbagi kepada dua: yang dibolehkan dan yang diharamkan. Contoh-contoh hasad yang dibenarkan:

- perlumbaan dan persaingan di antara manusia dalam perjuangan di jalan Allah untuk menguatkan iman dan mendapat keampunan dari Allah.
- dua pekerja yang berlumba-lumba memberi perkhidmatan kepada tuannya dan merasa berdosa bila tidak memberi perkhidmatan sebagaimana yang diberikan oleh saingannya.
- persaingan yang bersih dan yang membuatnya berharap mengalahkan lawannya dalam kebaikan, merasa rendah diri bila ia kurang daripadanya, sedangkan ia tidak bermaksud jahat dan menyakiti.

Penyakit-penyakit hati dalam psikologi Islam (menurut pandangan Imam al-Ghazali)

Contoh-contoh hasad yang tercela:

- seseorang yang diberi Allah harta lalu dihabiskannya dalam jalan maksiat; dan orang yang berhasad bercita-cita agar Allah memberinya harta supaya dapat dibelanjakan ke jalan maksiat juga seperti orang pertama tadi.
- menghendaki kemuliaan, kekayaan untuk dirinya dan tidak mahu orang lain memilikinya.
- jika melihat nikmat yang diperolehi oleh orang lain, ia merasa benci dan tidak mahu mendengarnya dan berangan-angan agar nikmat itu hilang daripadanya.

Rakus

Keinginan yang berlebihan untuk makan. Terlalu banyak makan boleh merosakkan kesihatan.

Waswas

Penyakit waswas adalah akibat bisikan syaitan yang telah memasuki dada seseorang. Syaitan menunjukkan jalan sesat itu lebih baik; sifat menderhaka lebih indah sehingga manusia dapat diperdayakannya.

Berlembihan Cakap

Berlembihan bercakap ialah bercakap tentang sesuatu yang tidak berguna, bercakap tidak berhenti-henti, percakapan yang remeh-remeh atau bohong.

Melaknati Orang

Melaknat orang bermakna menjauhkan seseorang itu dari rahmat Allah. Oleh kerana memberi dan menjauhi rahmat adalah urusan Allah semata-mata, maka perbuatan melaknati orang adalah mencampuri urusan Allah. Namun pelaknatan orang tidak meliputi melaknati orang-orang yang memiliki sifat-sifat kufur, bidaah dan fasik. Umpamanya berkata seperti

yang berikut:

- "Moga-moga Allah melaknati orang-orang kafir itu".
- "Moga-moga Allah melaknati penyembah-penyembah api dan penzina-penzina".

Menurut al-Ghazali, lebih baik menghindari laknat, dan lidah digunakan memuji dan berzikir kepada Allah.

Janji Bohong

Seseorang yang telah membuat janji tetapi jiwanya menghasut supaya janji tersebut jangan ditepati kerana ia melibatkan banyak kesukaran. Melanggar janji adalah berdosa. Namun sekiranya seseorang yang telah membuat janji dan telah berusaha untuk menepatinya, tetapi oleh kerana sesuatu sebab terpaksa melanggar janji tersebut tidak dianggap berdosa.

Berbohong

Berbohong adalah dosa besar, tetapi dibolehkan sekiranya ia bertujuan untuk:

- menyelamatkan nyawa;
- untuk menghilangkan permusuhan di antara dua pihak yang bermusuhan;
- untuk menyenangkan hati isteri
- untuk melindungi hak-hak dari penindasan;
- memelihara harga diri dan sebagainya.

Mengadukan Orang

Mengadukan orang lain bermakna menyampaikan segala percakapan tentang orang itu kepada pihak ketiga, yakni membuka mana-mana rahsia yang pembocorannya tidak disukai oleh orang yang kena adu.

Mengumpat

Menceritakan kekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan seseorang yang ia tidak suka diperkatakan. Kekurangan-kekurangan tersebut adalah dari aspek jasmani, keturunan, watak, pekerjaan, percakapan, keagamaan, pakaian dan lain-lain. Mengumpat dilakukan melalui pertuturan, tulisan, tiruan, isyarat dengan tangan, alis mata dan sebagainya.

Orang yang mempercayai apa yang dikatakan oleh orang yang mengumpat turut mengambil bahagian dalam umpatan; jika diam apabila mendengar umpatan adalah juga dianggap berdosa. Begitu juga umpatan dalam hati yang disebut sebagai buruk sangka adalah berdosa.

Namun menyebut keburukan seseorang tidak salah jika dibuat dengan maksud yang baik dan tidak dapat dicapai tanpa umpatan. Contohnya :

- untuk mencari keadilan atau menolong dari penindasan kekuasaan, menghilangkan kejahatan dengan memberitahu orang-orang yang sanggup menghilangkannya.
- menceritakan keburukan orang-orang yang fasik.

Sangat Marah

Sangat marah adalah satu penyakit yang menyebabkan berlakunya banyak kejahatan dan amal-amal yang buruk. Terdapat tiga jenis kemarahan:

- (i) marah disebabkan oleh gangguan terhadap keperluan asas seperti makan, minum, pakaian, dan lain-lain;
- (ii) marah disebabkan oleh gangguan terhadap barang-barang yang mustahak bagi sesetengah orang seperti buku, perkakas, dan sebagainya;
- (iii) marah yang disebabkan oleh gangguan terhadap benda-benda yang tidak mustahak.

Cinta Dunia

Cinta dunia adalah maksiat yang akan menimbulkan maksiat yang lain. Aktiviti-aktiviti keduniaan terbahagi kepada dua, iaitu pertama aktiviti-aktiviti yang mengikut manusia sesudah mati seperti ilmu dan amal. Aktiviti-aktiviti ini tidak termasuk aktiviti dunia yang tercela. Yang kedua ialah aktiviti-aktiviti yang membawa keseronokan dalam hidup tetapi menyebabkan kesengsaraan di Hari Akhirat, iaitu aktiviti dunia yang tercela. Segala yang memberi keseronokan, kegembiraan tetapi membantu untuk mendapatkan ilmu dan mengerjakan amal tidak tercela kecuali kalau ia dicari untuk kenikmatan dan keseronokan jiwa kebinatangan.

Cinta Harta

Cinta harta yang berlebihan merupakan maksiat. Kebaikan harta dunia ialah ia menjadi jalan untuk mendapat penghormatan, kebebasan dari orang lain, persahabatan dan lain-lain. Harta juga membawa kebaikan untuk kehidupan di akhirat kerana melalui harta seseorang dapat mengerjakan haji, digunakan untuk memberi sedekah, pertolongan, memberi hadiah-hadiah, meraikan tetamu, menjaga kekuatan diri dan untuk kepentingan umum seperti membina jambatan, masjid, sekolah, jalanraya dan lain-lain.

Harta yang membawa keburukan adalah harta yang mendorong seseorang berbuat dosa, mendorong ke arah mencari dan membelanjakan harta pada jalan yang salah. Fikiran yang sentiasa memikirkan keinginan memiliki harta akan melalaikan manusia dari mengingati dan bertafakkur kepada Allah.

Kebakhilan

Kebakhilan adalah antara maksiat yang besar. Keadilan dalam penggunaan harta ialah menggunakannya bila ia harus digunakan dan menyimpannya bila ia harus disimpan. Menyimpannya bila ia harus digunakan adalah kebakhilan; dan menggunakannya bila ia harus disimpan adalah pembaziran. Di antara kedua sifat keterlaluan ini ialah jalan pertengahan, iaitu pemurah. Kesederhanaan dalam menggunakan harta membentuk jiwa

dari melekatkan diri pada suatu aspek dunia iaitu harta. Kebakhilan adalah dianggap lebih merbahaya daripada pembaziran kerana dalam kebakhilan, jiwa lebih melekat kepada harta. Keadaan di mana harta harus digunakan atau disimpan hendaklah ditentukan oleh syariah, kemanusiaan dan adat kebiasaan. Kebebasan dari kebakhilan dicapai apabila kedua-dua tuntutan telah dipenuhi. Menyimpan harta selepas memenuhi kedua-dua tuntutan tersebut adalah kebakhilan. Sifat pemurah menghendaki orang memberikan lebih banyak daripada yang dituntut oleh syariah. Peringkat tertinggi dalam sifat pemurah ialah sifat mementingkan orang lain iaitu memberikan hartanya kepada orang lain, walaupun dia sendiri amat memerlukannya.

Cinta Pada Pengaruh

Cinta pada pengaruh adalah maksiat yang lebih besar daripada cinta kepada harta kerana ia akan menimbulkan lebih banyak keburukan. Pengaruh bermakna pembinaan kedudukan seseorang dalam fikiran orang-orang lain sehingga mereka membesar-besarkannya dan menjadi pengikut sehingga ia dapat menggunakan mereka untuk segala maksudnya. Kedudukan yang berpengaruh dibina apabila orang percaya ia memiliki kualiti kesempurnaan, walaupun kepercayaan ini mungkin salah. Kualiti-kualiti tersebut termasuklah ilmu, takwa, watak yang baik, paras yang cantik, kekuatan jasmani walaupun tidak sedemikian dalam kenyataan.

Mencari pengaruh adalah buruk kerana ia mendatangkan banyak keburukan. Antaranya ialah berbohong, menipu, memusuhi orang lain kerana ini semua dilakukan untuk mendapatkan pengaruh. Namun ada juga pengaruh yang tidak berdosa, umpamanya untuk mempengaruhi rakyat supaya mentaati negara, mencari pengaruh untuk tujuan ketenteraman dan kebebasan dalam kehidupan dan sebagainya dengan syarat ianya tidak diperolehi menerusi penipuan.

Kesombongan

Kesombongan adalah maksiat yang paling besar. Kesombongan timbul dalam fikiran bila

seseorang percaya bahawa ia memiliki keutamaan dan merasa dirinya lebih besar dari orang lain. Kepercayaan ini menimbulkan rasa gembira, hebat dan menghinakan orang lain. Kesombongan yang merosakkan apabila seseorang sombong terhadap Tuhan, Allah, orang-orang lain dan apabila seseorang menilai dirinya sebagai lebih besar dan hebat dari orang lain. Kesombongan disebabkan kelebihan dari segi amal, ketampanan, kecantikan dan kekuatan jasmani. Sesungguhnya kesombongan hanyalah milik Allah. Oleh itu orang yang sombong sebenarnya mempertikaikan hak yang dimiliki Allah.

Kebanggaan

Kesombongan melibatkan pihak kedua, iaitu merasakan diri seseorang lebih hebat dari orang lain, manakala kebanggaan tidak melibatkan orang lain. Seseorang merasa bangga apabila memiliki kesempurnaan menerusi usaha diri sendiri atau menghargai sesuatu pencapaian yang diberikan oleh orang lain kepadanya dan ia selalu mengingati pemberian tersebut.

Sumber: Prof. Dr. Hasan Langgulung, *Teori-teori Kesihatan Mental*. Penerbitan Pustaka Huda, Kajang, Selangor, 1983: hlm. 253 - 277. (Diringkas dan disesuaikan)

PERANAN NILAI DAN ETIKA DALAM PEMBENTUKAN IMEJ PERKHIDMATAN AWAM

Di dalam Bab 3, kita telah mengklasifikasikan nilai-nilai yang ingin diterapkan dalam Perkhidmatan Awam Malaysia kepada enam kelompok. Dengan menghayati keenam-enam kelompok tersebut, setiap anggota perkhidmatan awam akan menjadi cemerlang dan hasilnya akan wujud sebuah perkhidmatan awam yang unggul. Persoalan yang mungkin timbul ialah apakah citra atau imej perkhidmatan awam yang ingin ditonjolkan yang bercirikan nilai-nilai keunggulan dan kecemerlangan?

Beri Perhatian Kepada Tentera

Berikan perhatian khusus kepada kebajikan mereka yang berkhidmat dalam angkatan tentera yang pada pendapat kamu mereka itu taat kepada Allah dan Rasul-Nya dan taat kepada ketua. Mereka yang boleh menahan diri ketika dipengaruhi nafsu. Mereka yang mendengar dengan tenang kepada nasihat yang berguna, dan mereka yang boleh membantu orang miskin dan membinasakan yang kuat. Dan mereka yang tidak bertindak ganas apabila dihasut dan sentiasa tetap pendirian.

Hendaklah kamu menjaga mereka

Menurut pakar dalam bidang pembentukan imej yang positif, imej seseorang adalah gambaran keseluruhan imej rohaniyah, mental dan fizikal seseorang. Imej yang positif menampilkan gabungan imej rohaniyah, mental dan fizikal yang positif. Seseorang yang berpakaian kemas dan anggun tidak dianggap menampilkan imej yang positif sekiranya dia seorang yang sombong, egoistik dan berhasad dengki. Begitu juga, seseorang yang intelektual tetapi tidak menitikberatkan kebersihan diri dan pakaian tidak dianggap memiliki imej yang positif. Organisasi seperti Perkhidmatan Awam Malaysia juga boleh diberikan imej-imej tertentu seperti seorang

manusia. Untuk Perkhidmatan Awam Malaysia, imejnya adalah gambaran dari segi fizikal, iaitu bangunan pejabat, susun atur pejabat, landskap kawasan persekitaran, kemudahan-kemudahan fizikal seperti kolam renang, air pancut, dewan gimnasium, kecanggihan peralatan-peralatan yang digunakan seperti komputer, corak kegiatan, matlamat dan sebagainya. Imej rohaniah pula digambarkan menerusi gaya kepemimpinan, budaya kerja, tata kelakuan dan pakaian para pekerja, corak perhubungan sama ada di kalangan para pekerja dan di antara pegawai dan para pekerja, pengamalan nilai dan etika, semangat kerjasama di kalangan pekerja dan sebagainya. Imej keintelektualan organisasi pula digambarkan melalui kegiatan-kegiatan intelektual seperti penubuhan Kelab Berfikir, Kelab Kreatif, perbincangan intelektual, sesi ceramah tentang isu-isu semasa, penyelidikan, penulisan dan penerbitan bahan-bahan ilmiah dan separa ilmiah.

Istilah “government” dalam bahasa Inggeris berasal daripada bahasa Yunani (Greek) Tua yang bermakna “kemudi” atau “mengemudikan kapal”. Dalam sistem pemerintahan di Tanah Melayu, istilah “Perahu Negara” telah dipakai untuk menggambarkan bahawa pentadbiran negara adalah ibarat melayarkan bahtera (*Malaysia Kita*, INTAN, 1991: 323). Istilah “management” pula berasal daripada bahasa Itali “maneggio” yang membawa erti “menguasai atau melatih seekor kuda.” Penggunaan istilah “management” itu sendiri dalam bahasa Inggeris membawa makna “mengerjakan tanah; berladang; membaja; dan memugar tanah.” (*The Shorter Oxford Dictionary*: 1197). Istilah “siyasah” yang membicarakan perihal politik dan pemerintah negara membawa makna penguasaan “kuda.” (Bernard Lewis, *The Political Language of Islam*: 1984). Istilah “al-falah” dalam

dengan lembut sebagaimana kamu melayan anak-anak kamu. Jangan kamu mendabik dada mengenai kebaikan yang telah kamu lakukan kepada mereka dan jangan pula memandang ringan kemesraan yang mereka tunjukkan kepada kamu. Sikap seperti ini akan menimbulkan rasa ketaatan, kesetiaan dan baik sangka antara kamu dan mereka. Kamu hendaklah melayan kehendak mereka walau sekecil mana sekalipun. Janganlah kamu berpuas hati dengan pertolongan yang sudah diberikan kepada mereka, kerana kadangkala, permintaan yang kecil jika diberi perhatian akan mendatangkan

ndangan hidup Islam membawa makna kesejahteraan dunia dan akhirat. Istilah ini berasal daripada akar kata yang membawa makna “mengerjakan tanah atau dang.” (Hans Wehr, *A Dictionary of Modern Written Arabic*). Dalam al-Qur’an, istilah syurga ialah “*jannah*”, yakni taman yang indah permai yang menyeronokkan dengan sungai-sungai yang mengalir di bawahnya dan pohon-pohon yang buahnya lezat dan lazat, dan di dalamnya berdiri mahligai yang diperbuat daripada batu permata. Dalam pengurusan moden, istilah “*carrot and stick*” sering digunakan dalam teori dorongan. Ungkapan ini menggambarkan situasi perkebunan dan perladangan itu.

Berpandukan kepada fakta-fakta di atas, maka organisasi bolehlah digambarkan sebagai kegiatan penjinakan binatang, laut, kebun dan rumah. Dua orang sarjana pengurusan dari Amerika Syarikat, Warren Bennis dan Burt Nanus, dalam buku mereka “*Leaders: The Strategies for Taking Charge*” (1985), mengemukakan konsep “Faktor Wallenda” sebagai satu strategi seorang pemimpin organisasi. Faktor Wallenda ditakrif sebagai “the capacity to embrace positive goals, to pour

kelegaan yang amat besar kepada mereka. Sudah tentu mereka ini tidak akan lupa jasa-jasa kamu dan ketika kamu memerlukan pertolongan mereka.

Adalah berfaedah jika kamu memilih Ketua Turus Tentera daripada mereka yang sanggup menunaikan tugas dan bertanggungjawab membantu askar-askarnya. Mereka yang mengatasi pegawai-pegawai lain dalam memberi kebaikan kepada askar-askarnya, dan menjaga keluarga mereka apabila mereka pergi ke perbatasan; dan dengan demikian seluruh anggota tentera akan bersatu padu.

Bala tentera, dengan rahmat Allah,

one’s energies into the task, not looking behind and dredging up excuses for past events” (hlm.71). Faktor Wallenda ini mengambil sempena ketokohan Karl Wallenda sebagai seorang ahli sarkas dan pakar peniti tali besi (*tightrope aerialist*) terkenal di Amerika Syarikat. Dengan itu, organisasi bolehlah digambarkan pertama, sebagai sebuah **sarkas**; kedua, sebagai sebuah **kapal**; ketiga, sebagai sebuah **kebun**; dan keempat sebagai sebuah **rumah**.

i. Organisasi Sebagai Sebuah Sarkas

Dengan menggunakan sarkas sebagai simbol, maka kita dapat menggambarkan

sebuah organisasi sebagai sebuah sarkas.

Yang dipentingkan dalam organisasi seperti ini ialah kemahiran yang paling sempurna untuk menjamin kesempurnaan pertunjukan. Organisasi ini yang berorientasikan *result* mengamalkan slogan *zero defects* dan tidak ada tempat bagi sebarang kesilapan dan kesalahan. Organisasi ini yang mempunyai imej sebegini amat popular dan disanjung. Tetapi organisasi sebagai sebuah sarkas mempunyai ciri-ciri lain yang juga penting, misalnya pentingnya peranan pelawak, dan pentingnya peranan pelatih binatang pertunjukan. Kehadiran pelawak dalam sarkas menghidupkan pertunjukan sarkas itu, tetapi tentulah tidak demikian dalam sesebuah organisasi. Masalahnya organisasi berbentuk sarkas ini terlalu banyak pelawak yang sebenarnya tidak produktif, yang boleh mecemarkan imej organisasi itu sendiri.

Satu aspek lain daripada organisasi berbentuk sarkas ini ialah adanya disiplin yang terlalu ketat yang dilihat daripada segi negatifnya, yang bersifat menghukum. Seorang ketua dalam organisasi berbentuk sarkas ini bertindak seperti seorang pelatih binatang yang bengis, yang tidak segan-segan menggunakan cemeti di tangannya untuk membalun sesiapa saja yang tidak mengikut perintahnya. Organisasi bercorak sarkas ini tepat sekali dipanggil organisasi yang melaksanakan Teori X yang kerap digunakan dalam pengurusan. Organisasi bercorak sarkas mempunyai pemimpin yang bersikap kuku-besi dengan penekanan kepada disiplin yang agak keras, biasanya untuk menghukum. Dari segi dorongan, teknik yang dipakai ialah *carrot and stick*. Organisasi

adalah sebagai benteng kepada manusia dan lambang kebesaran negara. Ia adalah tonggak keimanan dan mengekalkan keamanan negara. Tanpanya sesebuah negara akan tergugat. Bala tentera pula tidak dapat bertahan tanpa sokongan negara. Tentera kita sudah terbukti kuat kerana mereka berjuang kerana Allah, tetapi mereka memerlukan bantuan kebendaan, oleh itu mereka terpaksa bergantung kepada pendapatan negara. Anggota tentera dan orang awam yang membayar cukai, kedua-duanya perlu bantu-membantu antara satu sama lain. Begitu juga hakim, pegawai kerajaan dan

bercorak sarkas ini tepat sekali dengan gambaran yang diberikan oleh seorang tokoh sosiologi Amerika yang terkenal, Pitirim A. Sorokin:

It has to incessantly change in its succession of fads and fashions, because otherwise it becomes boring and unenjoyable. It is the art of external show, dressed up for exhibition. Since it does not symbolize any supersensory value, it stands and falls by its physical appearance, like a glamour girl. To retain its charm, it has to make lavish use of "lipstick and powder," pomp and circumstance, colossality, stunning technique and other means of external adornment. (The Basic Trends of Our Times, 1964: 21-22).

Dalam organisasi berbentuk sarkas ini terdapat suasana yang sentiasa mencengkam para penghuninya, iaitu ketakutan kepada ketua dan ketakutan kepada kegagalan. Karl Wallenda telah terjatuh dan mati kerana terlalu

memikirkan kegagalan itu dalam pertunjukan terakhirnya.

kakitangannya. Kadi bertanggungjawab dalam pentadbiran awam dan undang-undang jenayah; pegawai kerajaan memungut cukai dan mentadbir negara dengan bantuan kakitangannya. Dan seterusnya peniaga dan pedagang juga menyumbang pendapatan mereka untuk negara. Mereka adalah orang yang menjalankan pasaran dan berada dalam kedudukan yang lebih baik daripada mereka yang menolak kehendak sosial. Allah memberi peluang yang adil pada semua orang, ada hak dalam semua kelas dalam pentadbiran di mana pentadbir perlu memenuhinya. Mencari yang baik untuk penduduknya,

ii. Organisasi Sebagai Sebuah Kapal

Imej organisasi kedua ialah organisasi sebagai sebuah kapal, dengan seorang nakhoda yang cekap, berani, dan berwibawa, yang mengepalai anak-anak kapalnya yang juga mempunyai ciri-ciri sepertinya. Seperti yang dinyatakan pada permulaan Bab ini, istilah perahu telah menjadi lambang dalam pemerintahan negeri Perak apabila cara pemerintahan itu diumpamakan sebagai Perahu Negara.

Sesungguhnya suatu pemerintahan atau

organisasi adalah ibarat melayarkan sebuah perahu atau sebuah kapal. Seperti sebuah kapal, sesebuah organisasi amat perlu dikendalikan oleh seorang nakhoda yang cekap, berani, tegas, mahir, bertimbang rasa, sentiasa bertanggungjawab kepada keselamatan anak-anak kapal dan muatannya. Seorang nakhoda sebuah kapal bertanggungjawab melayarkan kapalnya tepat menuju pelabuhan, tidak membelokkannya ke tempat lain. Seorang nakhoda juga bertanggungjawab atas keselamatan anak-anak kapal, muatannya, dan kapal itu sendiri. Dalam hal ini, bukan besar kecil kapal itu yang penting. Yang penting ialah kapal itu sampai ke tempat yang dituju dan muatannya selamat diturunkan. Tidak ada gunanya kapal sebesar dan sehebat *Titanic* yang baru saja dilancarkan sudah pecah dan tenggelam di laut.

Kalau seorang nakhoda begitu hati-hati menjaga keselamatan anak buahnya, muatan, dan kapal itu sendiri, dan sentiasa mengutamakan sampainya kapal ke pelabuhan, maka seorang ketua sesebuah organisasi sepatutnya berbuat demikian juga. Sebagai nakhoda organisasi, dia sepatutnya melakukan segala tindakan persis seperti nakhoda kapal itu.

Dengan mengumpamakan sebuah organisasi sebagai sebuah kapal, maka kita mendapat pengajaran bahawa amatlah penting matlamat yang hendak dicapai atau dituju itu jelas, tidak menyeleweng dalam melaksanakannya, dan mengutamakan kebajikan anak buah serta keselamatan muatannya. Muatan sesebuah organisasi ialah peranan dan tugas serta tanggungjawab yang diserahkan kepadanya. Muatan itu mesti diterjemahkan ke dalam bentuk perkhidmatan untuk rakyat dan

satu tanggungjawab yang tidak boleh dipenuhi dengan sempurna kecuali dia mempunyai minat untuk itu dan meminta pertolongan daripada Allah. Sesungguhnya, itu adalah kewajipan mereka menjalankan tugas itu, dan bersabar ketika berhadapan dengan kesusahan dalam menjalankan tugas. [Sayidina Ali, dalam Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990: 6].

orang ramai, dan ini mesti sampai kepada mereka secara sempurna, bukan dalam bentuk muatan yang sudah rosak atau sudah dimakan oleh anak-anak kapal dan sang nakhoda sendiri. Imej organisasi sebagai sebuah kapal itu memberi gambaran kepada kita bahawa mengetuai sesebuah organisasi adalah suatu perjuangan yang mesti dilaksanakan dengan berani, jujur, cekap, dan penuh rasa tanggungjawab. Seperti sebuah kapal, sesebuah organisasi seringkali menghadapi gelombang perjuangan sendiri, oleh itu ia mesti dikendalikan dengan betul dan bijaksana. Organisasi sebagai sebuah kapal dengan seorang nakhoda yang cekap dan berani mempunyai gaya kepemimpinan yang bersikap kuku-besi yang baik hati. Gaya ini masih agak keras dari segi disiplin dan seperti gaya pertama tadi masih mengutamakan tugas daripada perhubungan mesra; tetapi sifat keras dan disiplin yang ketat itu dilunakkan sedikit kerana adanya perasaan timbang rasa dan sifat baik hati terhadap anak buah.

iii. Organisasi Sebagai Sebuah Kebun

Imej organisasi ketiga ialah organisasi sebagai sebuah kebun. Seorang sarjana terkenal, Prof. Umar Chapra, telah menyatakan bahawa keperluan kepada organisasi pada prinsipnya timbul daripada keinginan semula jadi manusia untuk mencapai *al-falah*, yakni kemenangan dan kesejahteraan hidup di dunia dan di akhirat. (Lihat rencananya dalam Khurshid Ahmad dan Zafar Ishak Ansari, (eds.) *Islamic Perspectives*, 1979: 195). Kesimpulan ini sangat bermakna kerana konsep *al-falah* dari segi akar katanya membawa maksud “mengerjakan tanah,

Utamakan Orang Miskin

Takutkan Allah apabila berurusan dengan masalah orang miskin yang tidak mempunyai sesiapa untuk berlindung, terbiar, susah dan tidak bermaya dan yang kusut fikirannya kerana menjadi mangsa kepada takdir yang berlaku. Antara mereka ada yang tidak mempersoalkan nasib mereka dan sanggup menanggung kesengsaraan daripada meminta sedekah. Demi Allah, peliharalah hak mereka, kerana kamu bertanggungjawab untuk melindungi mereka. Peruntukkanlah

berkebun, memakmurkan bumi". Tersirat dalam pengertian dasar tadi ialah sifat-sifat bekerja kuat dan bersungguh-sungguh, dilakukan dengan segala kecekapan yang ada untuk mendapatkan hasil yang baik dan banyak. Inilah falsafah hidup orang yang berjaya dan beruntung. Seseorang peladang yang berjaya harus membuat perancangan yang teliti bagi memastikan jenis tanaman yang ditanam mempunyai permintaan dan pasaran, memilih benih yang paling baik untuk ditanam, memugarnya dengan cermat untuk memastikan tanamannya hidup subur dan tidak berpenyakit, mengawasinya daripada pelbagai musuh atau serangga, membersihkan segala rumput-rumpai, menyiram dan membajainya setiap waktu yang diperlukan. Semua ini dilakukan dengan gigih dan sungguh-sungguh kerana setiap peladang mengharapkan tanamannya hidup subur, menghasilkan buah yang banyak, tidak berulat, dan tidak akan membiarkan pokok-pokok lain yang tumbuh menjadi musuh tanamannya dan membahayakan kesuburan tanamannya.

Seorang peladang tidak saja tekun bekerja, tetapi juga sabar menunggu hasilnya dan tenang menghadapi segala musuh yang mengancam tanamannya. Imej organisasi sebagai kebun ini memberikan kita gambaran akan betapa pentingnya sifat-sifat tekun, rajin, sabar, tenang, yakin, usaha gigih, ketelitian dan sebagainya dalam membina sebuah kebun yang indah dan produktif. Sifat-sifat inilah juga yang sememangnya diperlukan dalam pengurusan organisasi. Sikap sebagai peladang yang baik dan berjaya ini perlu ada kepada setiap ketua dan kakitangan sesebuah organisasi. Yang Berbahagia Tan Sri KSN juga telah

sebahagian daripada simpanan Baitul-mal untuk memperbaiki kedudukan mereka, tidak kira di mana mereka berada, dekat atau jauh dari kamu. Mereka hendaklah diberikan hak yang sama rata dan adil. Jangan biarkan kesibukan melupakan kamu akan tanggungjawab kamu terhadap mereka, kerana tidak ada alasan yang akan diterima oleh Allah jika kamu membiarkan nasib mereka melarat. Jangan kamu anggap bahawa kepentingan mereka kurang daripada kepentingan kamu, dan jangan mengenyepikan mereka dalam perkiraan kamu. Awasilah orang-orang yang

mengibaratkan perkhidmatan awam sebagai sebuah ladang yang luas yang mempunyai pelbagai jenis tumbuhan dan begitu ramai pekerjaanya. Keluasan ladang, keramaian pekerjaanya dan pelbagai jenis tumbuhan tidak membawa apa-apa makna sekiranya ladang tersebut tidak produktif dan menghasilkan output yang tidak berkualiti. (*Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti Dari Perspektif Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid*. INTAN, 1991: 26).

Organisasi sebagai sebuah kebun, mempunyai gaya kepemimpinan yang menggalakkan penyertaan bersama. Gaya ini lebih menekankan kerjasama; dan dengan itu mengutamakan perhubungan dalam organisasi daripada penekanan yang berlebihan kepada tugas. Gaya ini cuba mencari keseimbangan antara dua dimensi utama organisasi tadi, dengan memberi perhatian kepada pasukan dan persefahaman.

iv. Organisasi Sebagai Sebuah Rumah

Ketiga-tiga imej organisasi yang dibentangkan di atas mengandungi satu ciri

*memandang rendah dan membiarkan
kamu melupai akan nasib orang miskin.
[Sayidina Ali, dalam Kecemerlangan
Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam
Islam. INTAN, 1990: 10]*

*Buatlah baik ayuhai rakan,
Ke dalam laut kamu campakkan;
Jika tidak dikenal ikan,
Tuhanmu tahu iakah bukan.
(Pendita Za'ba)*

umum yang menarik, iaitu perihal keterasingan ketiga-tiganya daripada keseluruhan kehidupan manusia. Ertinya, tidak sepanjang masa orang berada di sarkas, atau di kapal, mahupun di kebunnya. Orang akan kembali ke rumahnya, hatta jika rumah itu sebuah wagon di dalam sarkas sekalipun. Semua akan pulang ke rumah untuk merasakan kesenangan, ketenangan, kesejahteraan, kedamaian, untuk berehat dan bermesra dengan keluarga dan sahabat-handai. Maka dengan itu juga organisasi yang keempat, iaitu organisasi sebagai sebuah rumah, menjadi puncak ketiga-tiga imej terdahulu. Di sini yang memainkan peranan

utama ialah seorang ayah yang pengasih dan penyayang.

Berbeza dengan sebuah kapal, gelombang yang dihadapi oleh sesebuah organisasi sebagai sebuah rumah berpunca daripada gelombang emosi dan peri laku manusia sendiri, yang menjadi anggota organisasi itu. Untuk mengawal keadaan ini, maka organisasi dalam konteks ini memerlukan seorang bapa yang penyayang, tetapi tegas dalam memberi arahan dan mengawal disiplin. Imej organisasi sebagai sebuah rumah ini membawa kita lebih dekat dengan konsep *caring service* yang cuba diamalkan pada waktu ini. Selain itu, sesebuah rumah tidak hanya perlu dibina dengan baik, tetapi juga perlu dipelihara dan dijaga dengan sempurna. Sampah-sarapnya dibuang, halamannya dibersihkan daripada rumput dan lalang dan segala jenis kekotoran, keselamatannya selalu dipelihara, dan rumah itu mestilah menjadi tempat yang selesa untuk diduduki.

Demikianlah juga sebuah organisasi, perlu mempunyai ciri-ciri tersebut.

Sebuah organisasi bukanlah tempat orang bergusti, sama ada bergusti secara fizikal atau secara lisan. Sebuah organisasi, jika ingin dijadikan sebagai sebuah rumah, perlulah dikendalikan dengan cermat supaya sentiasa kelihatan bersih, kemas, dan teratur. Tetapi hal ini tidak selalu terjadi. Jika kita teliti betul-betul keadaan sesetengah pejabat kerajaan di pelbagai peringkat, kita akan dapati sangat banyak sampah-sarap tersimpan di merata tempat, sampah yang pelbagai jenis. Tidak saja sampah-sarap ini mengambil ruang yang banyak, tetapi ruang-ruang yang ada dan digunakan itu pun kelihatan tidak berseri, menyemakkan mata, melesukan fikiran.

Makna Kehidupan Dunia

Daripada Abdullah bin 'Umar r.a. katanya: Rasulullah s.a.w. memegang bahu lalu bersabda, "Jadikanlah dirimu di dunia ini seolah-olah engkau orang dagang bahkan seolah-olah orang yang dalam perjalanan musafir". Dan semenjak itu Ibnu 'Umar selalu berkata, "Apabila engkau berada pada waktu petang, maka janganlah engkau tunggu datangnya waktu pagi, dan apabila engkau berada pada waktu pagi maka janganlah engkau tunggu datangnya waktu petang; dan ambillah peluang

Pendeknya, jika diambil daya usaha untuk membersihkan pejabat-pejabat di seluruh negara, kita mungkin akan terkejut besar melihat betapa banyaknya sampah-sarap di dalam jabatan-jabatan kerajaan.

Aspek paling penting daripada imej organisasi sebagai sebuah rumah dengan bapa yang penyayang ini ialah aspek psikologinya. Hal ini dapat dilihat dengan lebih jelas dalam falsafah pengurusan Jepun. Dari segi teori dan praktiknya, sistem perhubungan dalam masyarakat Jepun diasaskan kepada hubungan yang dipanggil “bapa-anak” (*oyabun-kobun*), yang mengisyaratkan bahawa hubungan mesra dalam organisasi antara ketua dan anak-buahnya adalah ibarat hubungan bapa dengan anak-anaknya. (Lihat Chie Nakane, *Japanese Society*, 1970: 42-44). Di Indonesia pula kita dapati panggilan “bapa” itu digunakan untuk Presiden dan para pegawai kerajaan. Di Malaysia perhubungan seumpama ini cuba diterapkan melalui Dasar Pandang Ke Timur serta pengamalan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Namun semangat kekeluargaan dalam organisasi di Malaysia belum begitu berjaya dibentuk kerana sistem yang diamalkan masih berunsur birokratik.

daripada kesihatanmu itu membuat amal untuk masa sakitmu, dan peluang masa hidupmu berbekal untuk matimu.”
-(Bukhari)

Dalam hadith ini, Rasulullah s.a.w. mengingatkan supaya tiap-tiap seorang jangan menumpukan amal usahanya untuk kepentingan hidupnya di dunia semata-mata kerana yang demikian akan merugikannya, dan jangan pula ia memandang dunia ini sebagai tempat tinggalnya selama-lamanya kerana yang demikian menyalahi hakikat wujudnya yang akan berakhir apabila sampai ajalnya yang telah ditentukan, tetapi

Sebenarnya nilai ini telah lama tersirat dalam amalan musyawarah/muafakat/gotong-royong, namun ia kini kian pupus ditelan oleh pengaruh-pengaruh yang lebih mementingkan individu.

Organisasi sebagai sebuah rumah itulah barangkali yang paling unggul di antara semua imej yang dibicarakan dalam Bab ini. Gaya kepemimpinannya bersifat perundingan sama rata untuk mendapat kesepakatan bersama (*consensus*). Gaya kepemimpinan begini dipanggil “*leadership by consensus*” (L.B.C.). Peranan seorang pemimpin atau ketua pada peringkat ini ialah sebagai seorang bapa yang bijaksana dan berwibawa, yang

berilmu dan adil, yang tegas tetapi bertimbang rasa, yang lebih mengutamakan kesejahteraan. Gaya kepemimpinan seumpama ini bolehlah dianggap mengamalkan syura.

Gambaran organisasi keempat ini digambarkan oleh sebuah hadith sahih seperti berikut:

Tiap-tiap kamu adalah penggembala (yakni: pemimpin, penjaga, pelindung) dan tiap-tiap kamu diminta bertanggungjawab atas gembalaannya itu. Maka seorang pemimpin (imam) yang memimpin orang ramai, 'adalah gembala yang diminta bertanggungjawab atas gembalaannya itu; isteri adalah gembala dalam rumahtangga suaminya dan ia bertanggungjawab atas gembalanya itu; anak adalah gembala pada rumah bapanya dan ia bertanggungjawab atas penjagaannya; hamba sahaya atau khadam adalah gembala di dalam rumah tuannya dan ia harus bertanggungjawab atas penjagaannya itu. Ketahuilah, tiap-tiap kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu diminta bertanggung-jawab dalam kepemimpinannya. (Muttafaq'alaih)

Hadith ini jelas sekali memberi penekanan yang begitu besar dan penting kepada sifat amanah. Kepemimpinan dalam konteks ini adalah suatu amanah, bukan hanya sekadar kedudukan yang mempunyai keistimewaan tertentu. Kedudukan atau keistimewaan itu tidak ditekankan sama sekali. Yang ditekankan ialah pelaksanaan amanah melalui syura. Pengarang kitab *Tanbihul Ghafilin* menjelaskan hakikat ajaran

hendaklah ia memandang ke tempat yang hendak ditujunya, iaitu tempat tinggalnya yang tetap - alam akhirat.

Sebenarnya dunia ini tempat sementara bagi orang datang dan biasanya orang yang demikian tidak terikat kepada negeri yang ditumpanginya tetapi sentiasa ingat hendak balik ke negaranya oleh itu ia tidak akan resah gelisah kiranya ia tidak dilayani atau ia ditimpa oleh sesuatu keadaan yang menyinggung perasaannya, juga ia tidak mahu merebut sesuatu kelebihan atau kemewahan yang ada di negeri itu. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990:18].

Rasulullah s.a.w. ini seperti berikut:

Puncak akal sesudah iman kepada Allah ialah pandai bergaul dengan sesama manusia dan berhubungan baik dengan mereka; dan tidak akan binasa orang yang suka bermesyuarat dan tidak akan selamat orang yang hanya fanatik dengan pendapat sendiri. Dan apabila Allah akan membinasakan seseorang, maka yang pertama dirosak ialah cara berfikirannya. Dan orang-orang yang baik di dunia ini, mereka pula orang-orang yang baik di akhirat; juga orang ahli mungkar di dunia ini merekalah juga yang celaka di akhirat. (Tanbihul Ghafilin (terjemahan bahasa Indonesia), 1977:865)

Kesimpulannya, membina imej organisasi yang unggul adalah satu amanah yang mesti dilaksanakan oleh semua pemimpin organisasi. Jika amanah ini diabaikan, maka organisasi tersebut akan tinggal statik, tidak maju-maju, dan tidak akan

mendatangkan kesejahteraan kepada para anggotanya dan kepada masyarakat seluruhnya. Pelaksanaan semua program, dasar dan lain-lain usaha penerapan nilai dan etika di kalangan anggota perkhidmatan awam bertujuan mewujudkan sebuah perkhidmatan awam yang mempunyai imej sebuah rumahtangga yang bahagia, harmonis, penghuninya bersatu padu, setiap anggota merasakan diri mereka sebagai ahli satu keluarga yang besar di samping bekerja dengan gigih, sabar, dedikasi dan amanah.

Hakikat Insan dan Pengurusan

Pengertian yang mendalam tentang hakikat insan sangat penting dalam pengurusan dan pentadbiran, kerana dari pengertian itu manusia akan melihat asal-usulnya, hakikat kejadiannya, tugas dan peranannya di atas dunia, kedudukannya yang mulia sebagai makhluk pilihan, kekuatan dan kelemahannya, musuh-musuhnya, hakikat amalnya dan kesudahan hidupnya. Dari pengertian itulah sahaja manusia dapat membina organisasi yang sesuai dengan tugas dan peranannya

30 TUGAS INSAN DALAM MASYARAKAT

■etiap Mukmin mempunyai tiga puluh kewajiban terhadap saudara seagamanya. Kewajiban-kewajiban itu dianggap tidak terlaksana melainkan dia sendiri melakukannya ataupun dia dikecualikan atau dimaafkan oleh saudara seagamanya itu daripada melakukannya. Kewajiban-kewajiban tersebut adalah: memaafkan kesalahan-kesalahannya; menunjukkan belas kasihan dan berbuat baik kepadanya semasa dia berada di negeri asing; menyimpan rahsia-rahsianya; menghulurkan bantuan kepadanya semasa dia hampir jatuh; menerima dengan baik apabila dia meminta maaf; tidak menggalakkan sebarang umpatan terhadapnya; memberi nasihat yang baik kepadanya secara berterusan; menghargai persahabatannya; menepati apa-apa yang diamanahkannya; menziarahnya semasa dia sakit; berada bersama-samanya semasa dia meninggal dunia; menunaikan undangan dan menerima hadiah-hadiahnya; membalas pertolongan yang diberinya dengan cara yang sama; mengucapkan terima kasih atas pertolongan-pertolongannya; memusuhi terhutang budi kerana bantuan yang diberinya; memelihara kehormatan dan harta bendanya; membantu dia memenuhi segala keperluan; berusaha menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya; menyebut 'yarhamkallah' semasa dia bersin; memandu dan menasihatnya semasa dia kehilangan sesuatu; membalas salamnya apabila dia memberi salam; mempercayai kata-katanya (tidak memberi tafsiran yang buruk tentang kata-kata itu); menerima pemberian-pemberiannya; memberi pengesahan semasa dia bersumpah; berbuat baik dan bertamah mesra terhadapnya, bersimpati terhadapnya dan tidak memusuhinya; memberi dia pertolongan apabila dia tidak adil ataupun dia menjadi mangsa ketidakadilan [apa yang kita maksudkan dengan memberi pertolongan semasa dia tidak adil, ialah agar dia dikawal daripada berlaku tidak adil; apa yang dimaksudkan dengan memberi pertolongan semasa dia menjadi mangsa ketidakadilan ialah dia diberi bantuan mendapatkan hak-haknya]; menahan diri supaya tidak merasa bosan terhadap dia; tidak meninggalkan dia di tengah-tengah kesusahan yang dialaminya. Sebarang perkara baik yang seorang Mukmin inginkan untuk dirinya sendiri hendaklah diinginkan juga untuk saudara seagamanya, dan sebarang perkara yang dia tidak inginkan untuk dirinya sendiri hendaklah tidak diinginkan juga untuk saudaranya.

Sumber: Muhammad Mahdi ibn Abi Dharr al-Naraqī, *Jamī' al-Sa'adat* (The Collector of Felicities) (Tehran: Islamic Propagation Organization, 1985, hlm. 27).

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Pembentukan nilai-nilai murni dalam organisasi seperti Perkhidmatan Awam Malaysia memerlukan kegigihan dan keikhlasan semua pihak, ketua mahupun orang bawahannya. Tetapi ini tidak sempurna tanpa pengetahuan serta kesedaran yang mendalam tentang aspek ini dalam kehidupan manusia seluruhnya. Ini menjadi satu persoalan penting bagi kita di Malaysia kerana adanya kepelbagaian agama, budaya, latar belakang sejarah, perbezaan nilai dan pendidikan. Oleh itu adalah penting tiap-tiap orang cuba memahami latar belakang nilai dan kebudayaan

yang sebenar dan sesuai dengan hakikat kejadiannya, dengan itu menunaikan amanahnya. Tanpa pengertian ini dia akan menyeleweng dan melakukan fasad, dengan itu merendahkan dignitinya sebagai manusia. [Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar dan Amalan Dalam Islam. INTAN, 1990:40].

*Barang siapa yang kenal dirinya,
nescaya dia kenal akan Tuhannya.
(Hadith Riwayat Imam Ghazali)*

kelompok yang berbeza-beza dari segi agama dan budaya supaya timbul keinsafan bahawa terdapat nilai-nilai murni kepunyaan bersama dalam negara kita. Misalnya, baik Islam mahupun tradisi Cina dan India, ketiga-tiganya amat menghargai ilmu pengetahuan; demikian juga nilai hormatkan orang tua dan ibu bapa dengan adab-adab tertentu yang masih relevan dalam kehidupan moden ini. Nilai-nilai lain seperti ikhlas, jujur, bekerja kuat, adil dan sebagainya, adalah nilai-nilai kepunyaan bersama dan inilah contoh-contoh nilai yang ingin diwujudkan dalam organisasi.

Tetapi, oleh sebab kita menghormati Perlembagaan Negara sebagai asas kehidupan

bermasyarakat di Malaysia, maka sesuai dengan semangat Perlembagaan itu yang menjadikan Islam sebagai agama negara dan telah diterima sebagai sesuatu yang tidak boleh dipersoalkan dalam konteks keluhuran Perlembagaan itu, maka dengan dasar itulah kerajaan menjadikan nilai-nilai murni dalam Islam sebagai nilai-nilai asas dalam pentadbiran awam.

Dengan adanya keinginan yang kuat dan ikhlas untuk memahami satu sama lain, terutama memahami kedudukan Islam dalam konteksnya yang sebenar, maka akan lahir perasaan harmoni dan akan hilanglah rasa takut dan curiga di kalangan kakitangan kerajaan yang pelbagai agama, bangsa, dan budaya.

* **H**ai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan Rasul-Nya, dan (janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, pada hal kamu mengetahui (salahnya). (al-Quran, 8:27).

* **S**esungguhnya Allah memerintahkan kamu menunaikan amanah-amanah kepada yang berhak (menerimanya); dan apabila kamu menghukum di antara manusia, (Allah menyuruh) kamu menghukum dengan adil. (al-Quran, 4:58).

Penjelasan: Mengkhianati amanah Allah dan Rasul-Nya ialah dengan meninggalkan suruhan-Nya dan melanggar larangan-Nya. Mengkhianati amanah sesama manusia pula ialah tidak memenuhi sesuatu yang telah diamanahkan, sama ada berupa harta benda, rahsia, dan sebagainya.

Sesuatu amanah hendaklah diserahkan kepada ahlinya, iaitu kepada orang yang paling layak sesuai dengan ilmu, akhlak, kepakaran dan keupayaannya.

(Sumber: Panduan al-Quran dan Hadith Bagi Pegawai dan Kakitangan Perkhidmatan Awam, hal. 3)

BIBLIOGRAFI

1. Ahmad Sarji bin Abdul Hamid. *Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti*. K.L: INTAN, 1991.
2. _____. *Kemajuan Pentadbiran Awam Di Malaysia*. K.L: INTAN, 1992.
3. _____. *Penerapan Nilai Dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. K.L: INTAN, 1993.
4. _____. *Beberapa Etos Pembangunan Negara*. K.L: INTAN, 1993.
5. *Etika Kerja Dalam Islam*. K.L.: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1987.
6. *Kata-kata Bestari Kepimpinan*. K.L: Arkib Negara Malaysia, 1984.
7. *Kecemerlangan Pentadbiran: Dasar Dan Amalan Dalam Islam*. K.L: INTAN, 1990.
8. *Khidmat Cemerlang*. K.L : INTAN, 1988.
9. *Koleksi Piagam-piagam Pelanggan Yang Terbaik*. K.L : MAMPU, 1993.
10. *Koleksi Ucapan Mahathir (Politik, Ekonomi, Antarabangsa, Sosial)*. K.L : Jabatan Perkhidmatan Penerangan, Kementerian Penerangan Malaysia, 1992.
11. Laporan "The Study Of Managerial Values In The Malaysian Civil Service." K.L: INTAN, 1993 (unpublished).

12. *Nilai dan Etika Dalam Perkhidmatan Awam*. K.L: INTAN, 1991.
13. *Panduan Al-Qur'an Dan Al-Hadith Bagi Pegawai Dan Kakitangan Awam*. K.L: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1988.
14. *Panduan Perkhidmatan Cemerlang*. K.L: Jabatan Perdana Menteri, 1979.
15. *Rancangan Penerapan Nilai-nilai Islam Siri 1: Beberapa Konsep Tentang Nilai-nilai Islam*. K.L : Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1990 (cetakan keempat).
16. *Rancangan Penerapan Nilai-nilai Islam Siri 2: Panduan Rancangan Penerapan Nilai-nilai Islam*. K.L : Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1988.
17. *Sari Adab Pentadbiran*. K.L: INTAN, 1992.
18. *Tonggak Dua Belas: Penerapan Nilai, Norma dan Etika Perkhidmatan*. K.L: INTAN, 1992.
19. *Upholding The Integrity of The Malaysian Civil Service*. K.L: Public Service Department, Malaysia, 1993.
20. *Warisan Gemilang: Kumpulan Rencana Pilihan Buletin INTAN 1976-1991*. K.L: INTAN, 1993.

PIAGAM PELANGGAN



SEKUTU TADBIRAN AWAM NEGARA INTAN, MALAYSIA

Kami Berjanji Untuk:

Melaksanakan projek-projek latihan berkualiti dan praktikal bagi memenuhi kehendak dan keperluan semasa mengikut jadual yang ditetapkan;

Memberitahu pelanggan tentang projek latihan INTAN yang berjadual sekurang-kurangnya sebulan sebelum bermula;

Mengadakan bahan-bahan rujukan perpustakaan yang lengkap dan terkini dan mudah diperolehi;

Menjamin bahan penerbitan seperti buku, jurnal dan buletin sentiasa terkini, berkaitan, bermutu dan diterbitkan mengikut jadual yang ditetapkan;

Memastikan perkhidmatan sokongan seperti penyediaan makanan, penginapan, pengangkutan dan peralatan ceramah adalah tersedia pada masa yang hendak digunakan;

Memastikan kemudahan seperti dewan kuliah, bilik ceramah, bilik mesyuarat dan padang-gelanggang sukan adalah sempurna untuk digunakan; dan

Memastikan setiap pertanyaan atau aduan diambil tindakan dalam masa 24 jam selepas dilaporkan.

● Pertanyaan dan Aduan

Jika sekiranya ada masalah mengenai projek-projek latihan, perkhidmatan, kemudahan atau bekalan seperti di atas sila hubungi dengan menelefon no: 03-2552400 dan sambungan kepada;

Unit Korporat	:	Samb.	1015
Pejabat Pendaftar	:	Samb.	1140
Pustakawan	:	Samb.	1159
Penerbitan	:	Samb.	1095
Pejabat Domestik	:	Samb.	1109
Unit Sukan	:	Samb.	1258

SELANGKAH DI HADAPAN

Piagam Pelanggan INTAN

CATATAN PENERBIT

Konsep
dan susunan oleh
Mohd. Affandi Hassan. Para penulis
dan penyumbang Rubiah Abdul Rahman (penyelaras),
Shuib Md. Yusop, Azmi Che Mat, Kamaruzaman Yaakob dan
Mohd. Affandi Hassan. Bantuan teknik dan suntingan Syed Zulflida
Syed Mohd. Noor, Roslan Abd. Jelani, Rahin Ramli dan Jelani Pardi. Buku pertama
tentang nilai dan etika *Panduan Perkhidmatan Cemerlang* (1979), diikuti
dengan *Tonggak Dua Belas* (1992) dan kini *Citra Karya* (1994).
Mohd. Affandi Hassan terlibat secara aktif dalam
penerbitan dan penyediaan ketiga-tiga
buku ini.